



**UNIVERSIDADE DO MINHO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO**

# **RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL** **Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

**(Gestão e Controlo de Stock)**

**IVAN JORGE MONTEIRO PINTO**

**Mindelo, 2015**

**IVAN JORGE MONTEIRO PINTO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL**  
**Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**  
(Gestão e Controlo de Stock)

Relatório de Estágio Profissional para  
cumprimento dos requisitos necessários a  
obtenção do grau de Licenciatura em Gestão  
Hoteleira e Turismo da Universidade do  
Mindelo.

**Orientador: Dr. Pedro Rocha**

**Mindelo, 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo agradeço a DEUS pelo dom da vida, por este dia, mas também pela capacidade dada ao ser humano, a quem eu peço cada vez mais sabedoria, confiança e força.

A minha família, pela força transmitida e suporte emocional.

Aos meus amigos, colegas e companheiros de luta que desde sempre me acompanharam, em especial a Andréa Neves, Leonel Ramos, Silvana Oliveira, Susana Nascimento (vocês foram maravilhosos) e Helena Cilene Lima por existirem na minha vida.

Ao meu “Mestre” e coordenador de curso João Henrique Pereira Gomes Rêgo, obrigada pelas suas sábias palavras e conselhos, tornastes no meu ídolo,

A todos os meus professores que me acompanharam durante o meu currículo escolar.

Ao meu orientador Dr. Pedro Rocha, pelas sábias palavras, conselhos e paciência de me orientar.

A Universidade do Mindelo, a todas as instituições por onde estagiei, principalmente ao Hotel Resort Foya Branca e a todos os seus colaboradores,

A aqueles que por razões desconhecidas quiseram prejudicar, a mim e aos meus colegas em muitos momentos, um especial obrigada pois nos tornastes mais fortes,

A todos e não são poucos, um especial obrigado.

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a minha mãe Benvenida Évora Monteiro, ao meu padrasto Carlos Gomes dos Santos e ao meu filho Alex Sandro Pinto.*

*Dedico este trabalho em especial ao meu avô Normando Pinto que não se encontra mais entre nós, mas que desde muito cedo foi a minha fonte de inspiração.*

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

**A&B** – Alimentos e Bebidas

**A.C** – Antes de Cristo

**ABC** – *Activity Based Costing*

**CCP** – Ponto Crítico de Controlo

**CEC** – Código das Empresas Comerciais

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**EUA** – Estados Unidos da América

**F&B** – *Food And Beverege*

**FIFO** – *First In, First Out*

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**HACCP** – *Hazard Analysis Critical Control Point*

**IGAE** – Inspeção-Geral das Actividades Económicas

**INPS** – Instituto Nacional de Providência Social

**IP** – Índice de Popularidade

**IR** – Índice de Rentabilidades

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**IUR – PS** – imposto unitário sobre os rendimentos – pessoas singulares

**IVA** – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

**INE** – Instituto Nacional de Estadísticas

**MRH** – Mercado de Recursos Humanos

**PET** – Plano Estratégico do Turismo

**SNCRF** – Sistema de Normalização Contabilística e de Relatos Financeiros

**SOAT** – Seguro Obrigatório de Acidentes de Trabalho

## **EPÍGRAFE**

*“Temos de desenvolver a capacidade de aprender, esquecer o que aprendemos e voltar a aprender, uma outra vez, num processo contínuo que vai ter a duração de toda a nossa vida produtiva, mantendo uma forte capacidade de adaptação às novas exigências que nos irão sendo colocadas”.* Mestre João H. P. G. Rêgo (cit. in Costa 2012; p. 5)

## **ÍNDICE**

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
OBJECTIVOS.....	2
<b>1. PARTE I – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....</b>	<b>4</b>
1.1. BREVE HISTORIAL .....	4
1.2. VISÃO .....	5
1.3. MISSÃO.....	5
1.4. ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO HOTEL .....	5
<b>2. PARTE II – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS .....</b>	<b>7</b>
2.1. METODOLOGIA .....	7
2.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO .....	8
2.2.1. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO TURISMO E HOTELARIA EM CABO VERDE.....	8
2.2.2. APARECIMENTO E EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE F&B.....	9
2.2.3. A GASTRONOMIA CABO - VERDEANA.....	10
2.3. CARACTERIZAÇÃO CIENTÍFICA DA ÁREA DE ESTUDO (F&B).....	11
2.3.1. O PERFIL DO RESPONSÁVEL DE F&B .....	12
2.3.2. O RESTAURANTE .....	14
2.3.3. O BAR.....	36
2.3.4. COZINHA .....	37
2.3.5. GESTÃO E CONTROLO DE STOCK .....	60
2.3.5.1. O ARMAZÉM.....	67
2.3.5.2. GESTÃO DE COMPRAS.....	79
2.4. GESTÃO DE EVENTOS .....	82
2.5. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	85
2.6. MARKETING HOTELEIRO E POLÍTICAS COMERCIAIS.....	91
<b>3 PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA .....</b>	<b>101</b>
3.1 ÁREAS DE IDENTIFICAÇÃO COM O CURSO .....	101
3.2 ANÁLISE CRÍTICA DA GESTÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS (F&B).....	102
3.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS .....	104
3.4 RECOMENDAÇÕES / SUGESTÕES.....	105
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>109</b>
<b>GLOSSÁRIO TÉCNICO .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Organograma Funcional .....	6
Figura 2 - Quadro De Cores HACCP .....	115
Figura 3 - Ficha Técnica De Pratos .....	115
Figura 4 - Quadro De Análise Da Rentabilidade e Popularidade Dos Pratos .....	116
Figura 5 - Quadro De Capitação Dos Rácios .....	116
Figura 6 - Quadro De Capacitação Dos Desperdícios.....	116
Figura 7 - Quadro Das Saídas De Produtos De Armazém .....	117
Figura 8 - Tabela ABC .....	117
Figura 9 - Gráfico ABC .....	118
Figura 10 - Diferentes Formas De Arrumação De Mesas .....	118
Figura 11 - Ficha De Avaliação De Desempenho Dos Funcionários Do Estabelecimento ....	120
Figura 12 - Questionário De Análise a Satisfação Dos Clientes .....	121



## **RESUMO**

O estágio profissional ocorreu no Resort Foya Branca, com uma duração de 3 meses, com uma carga horária de 480 horas, ocorrido no departamento de Alimentos e Bebidas. O estágio abrangeu as áreas inerentes ao *F&B* tais como cozinha, restaurante, bar, copa, economato, compras, mas também áreas de extrema importância não relacionados directamente com a restauração mas que o gestor hoteleiro deve dominar como, planeamento e gestão de eventos, gestão e administração dos recursos humanos, políticas comerciais e de marketing. A metodologia utilizada foi essencialmente a pesquisa descritiva, utilizando as técnicas mais comuns numa investigação científica tais como pesquisa bibliográfica e observação directa participante, fazendo uso de todo e qualquer documento, *software*, arquivos existentes na empresa, bem como pesquisa de internet. O estágio permitiu aperfeiçoar o desempenho e o comportamento profissional através de uma observação crítica da própria imagem, sentindo – se assim preparado para as exigências e desafios que serão impostos pelo contexto laboral.

**Palavras-chave:** Qualidade, Gestão, Rentabilidade, Hotelaria, Stock e Controlo.

## **ABSTRACT**

*The professional internship took place at “Foya Branca Resort” during three months which was divided in 480 hours, at the food and beverage department. The internship covered various inherent areas of Food and Beverage, such as, kitchen and scullery, restaurant, bar, economat, purchases, but also important areas, not directly related with the catering trade but that a hotelier manager should have knowledge, such as, events planning and management, staff resources management and administration, commercial politics and marketing.*

*The methodology used was essentially the descriptive research, using the most common techniques in the scientific research, such as, bibliographic research, direct observation and participant, using any documentation, software, archives of the company and internet research as well. The internship allowed me to improve my performance and professional behavior through a critical view of my own image, felling prepared for all the challenges and demands that might be found at the labor world.*

*Key words: Quality, management, profitability, hotel trade, inventory and control*



## **INTRODUÇÃO**

O presente relatório enquadra – se no âmbito do estágio profissional do curso de Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Mindelo, realizado no Hotel Foya Branca mais propriamente no departamento de *F&B* com a duração de três meses e o referido departamento compreende as secções de cozinha, economato, compra, restaurante.

O estágio teve como orientador o responsável de *F&B* do referido estabelecimento e sob a coordenação do coordenador do referido curso, seguindo o plano de estágios profissional.

A justificativa pela escolha do departamento de *F&B* para o estágio profissional recai sobre a relevância que este tem no contexto hoteleiro, pois este surge como uma oferta complementar da viagem do turista, das particularidades deste negócio, mas também analisando numa perspectiva futura de se empreender, este negócio tem um investimento inicial menor em relação ao departamento dos alojamentos.

A gestão da Restauração é muito mais do que o simples controlo de géneros alimentícios e líquidos; o principal objectivo nesta área é planear, organizar, coordenar, dirigir e avaliar todas as operações e recursos, desde o pessoal, produtos alimentares, tempo, energia, equipamentos, utensílios, fornecedores, acondicionamento, preparação, confecção, venda, distribuição até à avaliação dos serviços prestados.

A gestão da restauração é uma tarefa complexa e difícil, pois os desafios que vão surgindo são imutáveis e variados. Cabe ao gestor garantir o bom funcionamento do estabelecimento e assegurar o lucro conveniente, superando todas as barreiras que vão aparecendo de forma a atingir as metas propostas, Criando instrumentos ou estratégias, de modo a maximizar o volume de negócio e consequentemente o volume das receitas.

O êxito de um restaurante tem, como princípios fundamentais da sua gestão, a manutenção de baixos custos de alimentação e bebidas, custos de mão-de-obra e um elevado grau de satisfação dos clientes, levando sempre em linha de conta que este não escolhe o

restaurante simplesmente pela sua comida, mas também pelos seus recursos humanos que confeccionam e prestam o serviço, a decoração, o ambiente e a localização.

Ainda o trabalho possui um subtema denominado “gestão e controlo de stock”, a escolha deste tema surge da sua importância, pois as organizações vêm buscando cada vez mais adoptar sistemas e ferramentas adequadas às suas necessidades, a fim de adequar-se à grande competitividade do mercado.

Como se refere (Chiavenato 2005 *cit. In* Marilângela, Santos Vieira, 2010 p.11):

“O maior desafio está em planejar e controlar os stocks para mantê-los em níveis adequados de dimensionamento ou reduzi-los sem afectar o processo produtivo e sem aumentar os custos financeiros”

Os stocks são difíceis de serem controlados em toda a cadeia, são transformados rapidamente no processo produtivo e em cada momento podem ser classificados de forma diferente.

### **Objectivos**

Um objectivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. É tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma acção clara e explícita.

Os objectivos em uma investigação científica se subdividem em objectivos gerais e objectivos específicos e o presente trabalho tem como objectivo geral e específico os seguintes itens:

#### **Objectivo Geral:**

Observar, identificar e realizar os procedimentos práticos de gestão da área de *F&B* e os relacionar com os conhecimentos teóricos apreendidos nas diferentes disciplinas de gestão e administração hoteleira ministrados durante o curso,

**Objetivos Específicos:**

- ✓ Desenvolver e adquirir valências práticas a nível da gestão e controlo dos diferentes estágios que compõe os vários processos do departamento de *F&B*.
- ✓ Entender qual a importância dos recursos humanos para o sucesso empresarial e as melhores formas de os manter motivados e empenhados.
- ✓ Demonstrar como o controlo e gestão de stock é importante para a área de *F&B* e para o estabelecimento hoteleiro de uma forma geral.
- ✓ Compreender a necessidade e a importância de uma boa comunicação entre os colaboradores do departamento de *F&B* e entre este com os diferentes departamentos.

O trabalho encontra-se estruturado em três grandes capítulos:

*Parte I-Apresentação da entidade acolhedora* – neste capítulo fez – se uma análise descritiva da entidade acolhedora, fazendo uma breve apresentação do seu historial, dizendo como é composto a brigada do estabelecimento, qual a visão que este tem em relação ao mercado local e aos mercados emissores e qual a missão que o move.

*Parte II – Actividades desenvolvidas* – nesta parte do trabalho, definiu-se a metodologia e o enquadramento temático do trabalho, assim como a caracterização científica da área de estudos e a descrição de actividades realizadas durante o estágio.

*Parte III - Avaliação crítica* – neste capítulo fez-se uma identificação das áreas de estudo com as disciplinas leccionadas ao longo do curso, as dificuldades encontradas durante a vigência do estágio, tecendo recomendações e sugestões de melhoria aos pontos negativos encontrados no estabelecimento.

## **1. PARTE I – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA**

### **1.1. Breve Historial**

A empresa onde se realizou o estágio, é uma empresa hoteleira e turística, Castelli (2000, p. 56) afirma que “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a uma clientela indiscriminada”.

Enquanto, que empresas turísticas “é uma empresa económica, individual, que produz toda a espécie de prestações materiais e de serviços, servindo directamente à satisfação de necessidades turísticas [...]”, “segundo (Jost Krippendorf *cit. In* Castelli 2000, p.58), ou seja no entender do autor o serviço é alargado a todos e este torna turístico quando atende as necessidades e os desejos do turista.

O empreendimento encontra - se situada na freguesia de santo André, a escassos metros da praia de São Pedro, a 1 km do aeroporto internacional *Cesária Évora* e a 10 km do centro da cidade do Mindelo.

O Hotel Resort Foya Branca é um complexo turístico de 30 000 m<sup>2</sup>, construído em Janeiro de 1995, possuindo um capital social de 750 000 contos, sendo esta uma sociedade por quotas, em que, “o capital social nas sociedades por quotas está dividido em quotas que poderão ser de valores diferentes” *artigo 272º do CEC ponto 1, p 273*, e com cerca de 30 sócios.

O sócio maioritário detém 23 % das acções e os restantes a maioria tem cerca de 2 á 3 % de acções, este estabelecimento possui 62 colaboradores espalhados pelas diferentes áreas do hotel.

O hotel é composto por 12 juniores *suites* e 4 triplo, 52 duplos, sendo 7 *landview* e 45 *seaview* e 3 destes são adaptados para os hóspedes portadores de dificuldades motoras. Todos equipados com ar condicionado, cofres, alarmes, telefone, frigobar etc., e 6 vilas



## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

com 2,3,4 quartos com *kitchenette*. Os hóspedes têm ainda a oportunidade de desfrutar de 3 piscinas de água doce, sendo uma para crianças.

O hotel presta o serviço de alimentos e bebidas, alojamentos, lavandaria, internet *wi – fi*, campo de ténis, ginásio, *rent – bike*, *room service*, este assegura o transporte de e para o centro da cidade, ainda há serviços de terceiros como mergulho, *rent – a - car*, excursões, *windsurf* etc.

O departamento no qual foi realizado o estágio possui um restaurante, dois bares, um *snack-bar* e um bar piscina e duas cozinhas.

### **1.2. Visão**

Proporcionar aos clientes um serviço, eficiente, rápido, e com elevada qualidade, de modo a destacar face a concorrência e alcançar a liderança do mercado.

### **1.3. Missão**

Disponibilizar serviços de alojamentos e restauração de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes / hóspedes, parceiros e empresas, tendo em conta sempre a qualidade e o preço.

### **1.4. Organograma Funcional do Hotel**

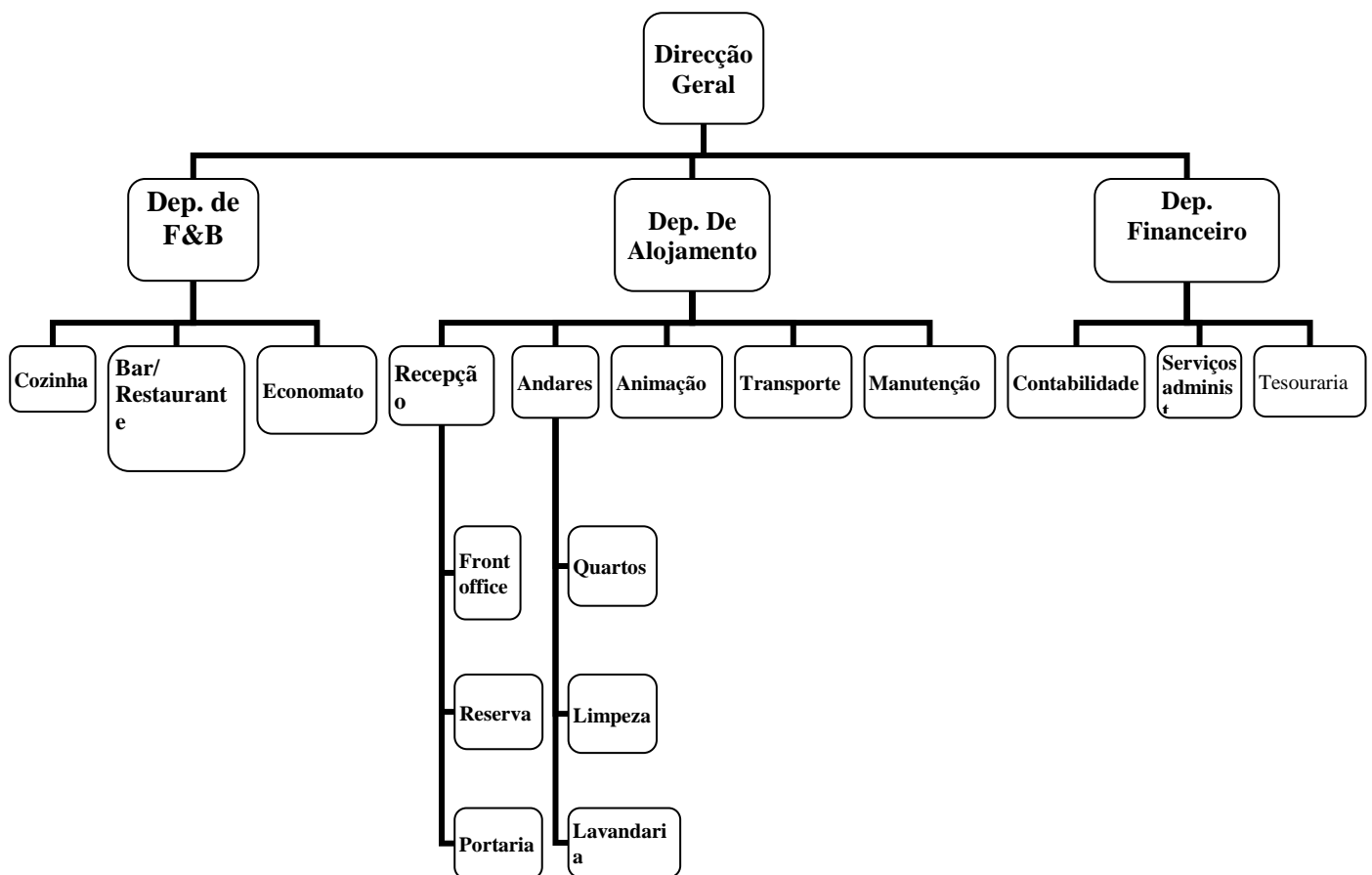
Segundo Janeiro (1997, p. 32),” um organograma é uma representação gráfica das relações hierárquicas, funcionais e estruturais existentes numa empresa. Representa ainda um sistema de comunicação que funciona através de circuitos e informação. Estes circuitos possibilitam a transmissão de ordens ou informações de ordem pessoal necessária à vida económica da empresa. Portanto, um organograma estabelece as vias que a informação deve tomar dentro das relações hierárquicas existentes, de modo a não criar conflitos de competência nos outros circuitos hierárquicos”.

## Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

Para Cardoso (*cit.in* Costa 2012, p. 23) “organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais.”

É de referir que o organograma funcional da empresa encontra – se bem organizado e estruturado.

**Figura 1 - Organograma Funcional**



**Fonte:** Hotel Resort Foya Branca



## **2. PARTE II – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **2.1. Metodologia**

Para todo e qualquer projecto científico há que ter em mente o alcance dos objectivos previamente estabelecidos, e para isso a que haver orientação, por isso deve – se optar pela metodologia correcta, para que se possa atingir de forma eficiente e eficaz as nossas metas.

A metodologia adoptada para este trabalho fora essencialmente a pesquisa descritiva, pois pretende – se descrever com exactidão os factos e fenómenos de determinada realidade, nesta fase da pesquisa fez – se a descrição de processos administrativos e operacionais.

A unidade de análise foi o Hotel Resort Foya Branca e para colecta de dados foram utilizados as técnicas de pesquisa bibliográfica e observação directa participativa.

Para Lokatos e Marconi (2003,p.183), “ A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde a publicação avulsa, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. [...] rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais [...]”.

Segundo (Trujillo *cit. In* Lokatos e Marconi 2003, p. 184); “ [...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propícia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A observação directa participativa na medida que o estudo se baseou num estudo de terreno, neste caso um estágio curricular.

Segundo Raymod Quivy e LucVan Campenhoudt (1995, p.196) ” [...] os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou testemunho”.

Para a normalização do trabalho foi consultado o manual das *normas para a elaboração e apresentação de trabalhos académicos e científicos*, da universidade do Mindelo.

## **2.2. Enquadramento Temático**

### **2.2.1. História e evolução do turismo e hotelaria em cabo verde<sup>1</sup>**

Pode – se dizer que o turismo e a hotelaria em Cabo Verde tiveram o seu início ainda na década de 60 do século passado após a construção do aeroporto internacional na ilha do Sal.

A construção da então pausada Morabeza (hoje Hotel com o mesmo nome) pela família Belga Vynkier, 1967 marca o arranque da ilha do Sal como destino turístico, sobretudo do turismo balnear (devido as extensas praias abundantes na ilha) e dos desportos náuticos, que viria a acelerar – se com a estadia dos tripulantes da *South African Airways* que escalava a ilha, com muitos voos em direcção à Europa e EUA. Em 1986 foi inaugurada o hotel Belo Horizonte do estado cabo-verdiano, e explorado pela rede Novo hotel da *Accord* (Francesa).

Foi o início de alguma formação na área de Hotelaria e o hotel viria a funcionar quase um viveiro de quadros médios e baixos para toda a hotelaria e restauração de então. A imobiliária turística arranca igualmente na ilha do Sal, com a actuação de investidores sobretudo Italianos (entre os quais os fundadores do actual grupo Stefaninna), e também investidores nacionais, que em 1991 fundam a empresa Turim para a construção de um aldeamento na Baía Murdeira.

Actualmente a hotelaria em Cabo Verde segundo dados do INE publicados em 2014, mostram que este é um sector que se encontra em franco crescimento quer em termos do número de estabelecimentos hoteleiras, pessoal ao serviço, entre outros nos anos de 2007 a 2013.

Segundo esses dados estiveram em actividades 222 estabelecimentos hoteleiros, esses estabelecimentos oferecem uma capacidade de alojamento de 9058 quartos e 15995 camas contrastando com os 5368 quartos e 9767 camas existentes em 2007.

---

<sup>1</sup>**Ministério Da Economia, Crescimento e Competitividade Direcção Geral Do Turismo.**

*Plano Estratégico Para o Desenvolvimento Do Turismo Em Cabo Verde 2010 – 2013;*

Sendo a ilha de Santiago possuidora da maioria dos estabelecimentos 22,5 % do total existente, segue – se as ilhas de Santo Antão, São Vicente e Sal representado 17, 6 %, 14,4%, 14% respectivamente, em que os hotéis representam 24,3% desses estabelecimentos.

Quanto ao pessoal de serviço, segundo a categoria de pessoal ao serviço, a restauração representa 15,8% do pessoal, o Economato 1,5% e a Pastelaria 1,9 %, Bar 6,6 %, Cozinha 13,4%, sendo que a maioria do pessoal trabalha em hotéis 81,9 %, a ilha do Sal é a ilha que possui maior número de colaboradores.

### **2.2.2. Aparecimento e evolução do departamento de F&B<sup>2</sup>**

O departamento de *F&B*, surge com a evolução da hotelaria e esta é uma das mais antigas actividades humanas, teve seu início praticamente ao mesmo tempo que as viagens, A hotelaria apareceu por volta do século IV a.C. e tinha como intenção a prestação de serviços correspondentes ao abrigo, até o século XIX, utilizava o vocábulo hospedaria, do latim *hospitidum*, para se designar estabelecimento que proporcionava alojamento as pessoas. Esta tinha características muito rudimentares pois os alojamentos eram duplos, individuais ou em camaratas.

Os locais que serviam alimentos e bebidas surgem da necessidade de acolher e alimentar os andarilhos, peregrinos, exploradores e todos aqueles que se aventuraram a sair do seu local de residência.

Até o século XIX, os estabelecimentos que comercializavam alimentos eram poucos, tabernas e pequenos hotéis eram os que prestavam esses serviços as pessoas e era preparada pelos donos e servida em mesa única, a mesma hora e a mesma ementa, por não haver muita concorrência não havia a necessidade de se aperfeiçoar.

---

<sup>2</sup>Pereira, Francisca Félix/ Coutinho, Helen Rita M (2007).

O modelo de empresa hoteleira que conhecemos hoje começou a surgir a partir 1900 aproximadamente, contribuíram neste processo de modernização pessoas como, *César Ritz*, *Ellsworth Staler*, *Ralph Hit*; *Conrad Hilton* entre outros. Pode - se dizer que o conceito introduzido por *César Ritz* no final do século XIX – 1889 -, que combinavam hospedagem de alto nível com os serviços de cozinha industrial que ficou sob responsabilidade do cozinheiro *George Auguste Escoffier*, foi o grande marco na história da hotelaria moderna.

Actualmente devido aos custos elevados do f & b, e das constantes mudanças que ocorrem neste sector, a tendência é para a terciarização dos serviços, ou seja transferir para terceiros a gestão e a realização de serviços necessários. Para que não haja falhas que comprometem o negócio e a imagem do hotel a que estabelecer parcerias, criando uma relação de proximidade entre as partes envolvidas, juntando esforços para o sucesso dos serviços.

Hoje em dia, os restaurantes estão cada vez mais apetrechados, existindo restaurantes de diferentes categorias, com níveis diferentes de serviço, diversidade de ementas a fim de se sobressair no meio de uma concorrência tão acirrada.

### **2.2.3. A gastronomia Cabo - Verdeana<sup>3</sup>**

A mistura de várias culturas fez com que a gastronomia Cabo - Verdeana seja original e muito apreciada. O Milho foi desde sempre a base da maior parte dos pratos nacionais. Entre os mais variados pratos confeccionados, destaca – se a “*Cachupa*”, considerada prato nacional, o *Xérem*, o Cuscuz, Pastéis de milho, entre muitos outros.

No que se diz respeito a peixes, existe uma enorme variedade, sendo Atum fresco, um dos mais consumidos, de caldeirada ou a cebolada em pratos mais condimentados ou simplesmente grelhados com saladas, prato muito apreciado pelos turistas, bem como a Garoupa. O Polvo, Percebes, Lapa, Búzio fazem, as delícias dos apreciadores de marisco.

---

<sup>3</sup>Spínola, Manuel Varela (2009, p.75)

## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

Os doces tradicionais como o de Papaia, Coco, Batata-doce, e Leite, assim como Bolos e Queijo branco de Cabra também merecem destaque. Existe grande variedade de chás de plantas aromáticas, muitas vezes são utilizados para fins medicinais.

Os pratos típicos estão muito bem representados nas festas regionais, além da comida tradicional, a cozinha tradicional, a cozinha internacional também faz parte do menu dos restaurantes do país.

O já conhecido grogue, aguardente nacional à base de cana – de – açúcar, os variados tipos de ponches, licores e sumos naturais, ajudam a melhorar o menu Cabo - Verdeano.

A gastronomia, constitui uma das atracções do país, através de feiras gastronómicas que se realizam no estrangeiro, o país é promovido como destino turístico,

### **2.3. Caracterização Científica da Área de Estudo (F&B)**

“O sector de alimentos e bebidas é um grande laboratório, um laboratório onde se trabalha 24 horas por dia em busca de fórmulas de alegria. Comer e beber bem é uma celebração. É quase sempre em torno de uma mesa que pessoas se reúnem para comemorar datas especiais, ou simplesmente se divertir, conversar etc. Os bares e restaurantes proporcionam essa possibilidade” Freud (2005, p.16).

O departamento comporta a cozinha, o restaurante, o economato e o bar, e este assenta -se em dois pilares operacionais, a função produção (cozinha) e a função serviços (restaurante).

Para Castelli (2000, p 293) “as despesas com a mão-de-obra são, aproximadamente 2,5 vezes maiores do que no sector de hospedagem, e as receitas é 4 vezes menores, comparativamente com o mesmo sector”.

“O segmento de A&B responde hoje, em hotéis de grande porte, por cerca de 35% da receita total do estabelecimento. [...] Havendo investimento, tudo vai depender da capacidade e da criatividade do gerente. Ao contrário com o que acontece com o sector da hospedagem, em que não é possível crescer mais do que 100%, em *F&B*, o percentual poderá ser bem mais elásticos [...]” segundo Freud (2005, p.16).

É importante criar um diferencial para atrair clientes externos e hóspedes, assim o gerente de *F&B*, deve estar sempre sintonizado com as tendências e novidades que surgem de todo mundo e também, de olho nos concorrentes, para avaliar o que estão fazendo. O seu principal objectivo é garantir o lucro. E para isso ele terá que diminuir os custos operacionais e de pessoal e buscar, através de técnicas de relações públicas e marketing para atrair o maior número possível de clientes.

O gerente de *F&B* ao diminuir os custos tem sempre que levar em conta a qualidade do serviço prestado, sem colocar em causa a imagem do restaurante e consequentemente a do hotel.

Argumenta Castelli (2000, p. 31) referindo que, “existem várias maneiras para diminuir os custos e com isso aumentar a produtividade:

- Comprando os insumos por preços melhores,
- Melhorando o processo produtivo,
- Melhorando os equipamentos, qualificando melhor os recursos humanos.

Uma outra forma de diminuição dos custos é a eliminação dos desperdícios, isto é, de todo o recurso gasto inutilmente na confecção de um produto, com matéria-prima, materiais, tempo energia, mão-de-obra, métodos de trabalho.

Para se obter, manter ou melhorar a qualidade um dos caminhos é a implementação de normas HACCP, que estão consagradas na **ISO 22000:2005**.

### **2.3.1. O Perfil do Responsável de *F&B***

Hoje em dia os consumidores apresentam - se cada vez mais exigentes, pedindo cada vez mais um tratamento personalizado, dispondo de uma gama maior de produtos.

## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

Para actuar nesse mercado com sucesso, os profissionais deverão harmonizar as exigências técnicas com as exigências do negócio e a satisfação dos consumidores.

Por isso os conhecimentos deverão ser ampliados, tornando o perfil de cada profissional mais completo e abrangente. A aquisição de conhecimentos técnicos, sobre a legislação e o uso das novas tecnologias são necessidades básicas. O conhecimento sobre ferramentas de qualidade e de gestão é indispensável para os níveis de gerência.

A actualização frequente, aliada a gestão participativa e maior flexibilidade para atender diferentes expectativas dos consumidores, juntamente com o foco no planeamento e análise e uma visão de futuro completam o perfil do gerente.

O estilo de liderança deve ser focalizado em estimular, mobilizar, incentivar, treinar e não desmotivar os colaboradores.

### **As atribuições e responsabilidades da gerência de alimentos e bebidas**

Para Davies (2000, p.51), as funções básicas do cargo se assentam em, "controlar e ajustar o custo de *F&B* com padrões e procedimentos do hotel, analisando e verificando notas fiscais, requisições, menus e a própria produção".

Principais áreas de responsabilidade:

- Proporcionar serviço de qualidade e trabalho de equipa, satisfazendo ou ultrapassando as expectativas dos clientes e colaboradores.
- Rever as requisições de *A&B*, o recebimento de material, os procedimentos de inventário, certificando – se de que estejam de acordo com a política e os procedimentos do hotel e fazendo o devido acompanhamento.
- Realizar as tarefas de fechamento das contas relacionadas à área de *F&B*.

- Preparar possíveis menus desenvolvendo e reunindo receitas ou ideias novas e precisas.
- Certificar – se de que os itens são preparados e servidos de acordo com as especializações, revisando os procedimentos de controlo das porções.
- Certificar – se da exactidão do que se facturou, fazendo auditoria das notas de banquetes e ajustando as mesmas para que seus valores coincidam com os da ordem de serviço.
- Rever a produção diária de alimentos para verificar se está de acordo com previsão do plano diário.
- Preparar relatórios, quando necessário, para desenvolver novas informações que melhorem as decisões gerências e a avaliação crítica das actividades de trabalho.

### **2.3.2. O Restaurante**

Segundo Castelli (2000, p 297) restaurante, é “o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante o pagamento”.

Esse conceito engloba os mais variados tipos de estabelecimento, e estes em geral, podem ser classificados de várias maneiras, restaurantes de luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria e para isso o restaurante deve preencher alguns requisitos, e independentemente dessa categoria, todos esses enfocados na percepção do cliente, afinal é o cliente que define e julga a qualidade.

Para a classificação dos restaurantes, pode – se levar em consideração algumas variáveis tais como, tipicidade da cozinha (**internacional, contemporâneo e de especialidade**), tipo



de serviço proposto (*à la carte* e *buffet*), tamanho do estabelecimento (**grande, pequeno e médio**), entre outras.

No que diz respeito aos restaurantes de hotéis, estes nunca podem ser de uma categoria inferior ao do hotel, por exemplo um hotel de cinco estrelas, não poderá possuir um restaurante de terceira categoria, “a reputação de muitos hotéis assenta frequentemente nos seus restaurantes e é realmente a qualidade da comida e do serviço que pode trazer fama ao estabelecimento inteiro” argumenta Cracknell e Nobis (1996, p. 15).

O restaurante do Resort Hotel Foya Branca, pode ser considerado como um restaurante de 1ª categoria, com um serviço *à la carte*, tipicamente internacional. E pode – se dizer que o serviço do restaurante, esta em perfeita consonância com o próprio hotel.

### **A brigada do Restaurante**

Brigada do restaurante é “o conjunto de pessoas que prestam serviços no restaurante. A composição da brigada do restaurante está em função da categoria do estabelecimento e do tipo de serviço que o mesmo pretende oferecer” refere – se Castelli (2000, p.304).

A brigada do restaurante de Hotel Resort Foya Branca é composta pelo: subchefe de restaurante, empregado de mesa de 1ª, empregado de mesa de 2ª, estagiários.

O Hotel Foya Branca devido aos custos este faz uma racionalização da mão-de-obra, primando sempre pela polivalência nas diferentes áreas do estabelecimento, e no restaurante, este não foge a regra, não há grandes distinções entre tarefas a realizar e categorias dos colaboradores, porém existem tarefas que são exclusivas para uma determinada categoria.

### **O subchefe de restaurante**

- Prepara e supervisiona o *mise – en – place*;
- Responsável pelo *staff* de restaurante e bar;
- Responsável por todos os equipamentos e bens do restaurante e bar;

- Receber os clientes, acompanhando – os as mesas;
- Manter a disciplina na secção;
- Responsável pelos inventários no restaurante e bar

#### **Empregado de mesas**

- Elaboração e preparação do *mise - en - place* e do *layout* do restaurante;
- Controlo de caixa;
- Requisição e arrumação de produtos e bens para o restaurante e bar
- Servir mesas

#### **Estagiários**

- Colaborar nos trabalhos realizados no restaurante

#### **2.4.1.1 Os requisitos pessoais e conduta profissional da brigada**

Segundo Castelli (2000, p. 308), “[...] em consequência, a brigada do restaurante deve estar suficientemente preparada para lidar com as pessoas. Deve ser possuidora de inúmeros atributos físicos, intelectuais, profissionais e morais que, necessariamente, fazem parte do perfil profissional de cada um dos componentes da brigada”.

Agora vejamos alguns desses aspectos:

##### **• Asseio e hábitos**

“O restaurante é um local onde são manipulados alimentos. Em consequência, a limpeza deve primar sob todos os aspectos. Mão e unhas limpas, barba feita, higiene bucal, cabelos cortados, banhos diários, perfumes e jóias discretos. [...], evitar passar a mão nos cabelos, nos olhos, no nariz e na boca, não fumar, não mascar chicletes, não se encostar nas paredes e móveis e não se intrometer na conversa dos clientes ” refere Castelli (2000, p.308)

##### **• Cortesia e educação**

“A cortesia deve estar presente em todo o agir da brigada do restaurante, necessária tanto para os clientes como para os colegas. [...], agir sempre com delicadeza e boa educação[...] agir cortesmente significa agradar os clientes

através de um trabalho profissional bem executado, ou seja, modos respeitosos, sem servilismos” segundo Castelli (2000, p 308).

### **• Cooperação e espírito de equipa**

“O sucesso do restaurante depende da cooperação de toda a brigada, isto é, da solidariedade profissional. O espírito de equipa implica realizar um trabalho com participação de outras pessoas, ajudar os colegas, quando for necessário, [...] evitando, o fomento de um ambiente de intriga e de fofocas” argumenta Castelli (2000, p.309).

### **• Honestidade**

Castelli (2000, p.309), “A honestidade deve ser um componente fundamental na vida de qualquer profissional, o colaborador não deve mexer no que não lhe pertence, como stock da empresa, objectos de clientes e de colegas”.

### **• Autodomínio**

“Como se sabe cada pessoa tem a sua personalidade, cada pessoa tem o seu humor e nem todas têm a mesma educação, por isso o pessoal de restaurante deve possuir paciência para suportar os clientes mais difíceis, evitando discussões com atenção e cortesia “ segundo Castelli (2000, p.309).

### **• Formação profissional**

“O bom serviço depende de um elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais por parte de pessoal da brigada, o que exige treinamento e formação de todo o quadro de pessoal” segundo Castelli (2000, p.309).

## **Organização Física do Restaurante**

Para Inês S.M. Santos (2011) “è vital para um estabelecimento de restauração, que os problemas da implantação dos locais e dos equipamentos, nomeadamente a melhor articulação dos postos de trabalho, a maior simplificação das ligações e circulações, a correcta proporção no interior de cada um dos sectores, sejam definidos desde o estudo do anteprojecto”.

E desta forma evita – se desperdícios de energia e de mão-de-obra.

Segundo Cracknell e Nobis (1996, p. 16), “à parte o fornecimento de comida e bebida, há vários outros factores que contribuem para o prazer de uma refeição num restaurante, estes incluem a atmosfera dentro da sala, a cor das decorações, o *layout* e o mobiliário”.

### **A localização**

O restaurante, bem como o *snack* - bar estão bem localizados, pois estes estão estruturados segundo as regras que Castelli definiu (2000, p. 299).

Pois segundo o autor a localização do restaurante deve:

- Facilitar ao máximo a comunicação com a cozinha, o que permite maior rapidez na execução dos serviços [...];
- Evitar que os odores da cozinha penetrem no restaurante;
- Proporcionar temperatura, iluminação e ventilação agradáveis;
- Evitar degraus entre a cozinha e o restaurante;
- Proporcionar fácil acesso ao público;

### **A decoração**

“As cores usadas para decorar a sala devem harmonizar – se e devem usar - se combinações de cor estéticas que ajudem a acentuar as características e criar uma atmosfera viva ou relaxante, de acordo com o tipo de restaurante. O uso indiscriminado de esquemas de cor criará um ambiente de inquietação e dissonância” argumenta Cracknell e Nobis (1996, p. 18).

O restaurante do hotel esta decorado com uma mistura de cores agradáveis, que transmite ao cliente uma sensação de paz e harmonia, que lhe permite um relaxamento total, que vão de encontro com o ambiente exterior, pesa embora, existem peças que podiam ser eliminadas ou substituídas por outras, como por exemplo as peças tipicamente da costa africana que devem ser substituídas por peças tipicamente Cabo - Verdeanos, ou mistura-los com objectos, imagens dos principais emissores de clientes.

Na decoração do ambiente, a que ter muita atenção aos odores principalmente de flores, que podem interferir no sabor dos alimentos e bebidas.

### **A iluminação**

“Boa iluminação representa um papel importante na vivência da refeição quando ajuda a modificar as cores e pode transmitir ao cliente o sentimento de que ele se encontra no seu melhor aspecto naquele lugar. Tem um efeito na apresentação da comida e pode aumentar a sua aparência apetitosa” para (Cracknell e Nobis.1996, p. 16),

A iluminação do restaurante e do snack-bar é boa, existindo nestes grande aproveitamento da iluminação natural, que é muito bom, pois de um lado, de dia o cliente se sente num meio ambiente natural, e por outra ajuda a diminuir os custos com a electricidade. A noite é utilizada luz artificial, este tem sempre um tom razoável.

### **Acústica e música ambiente**

“Embora o barulho excessivo possa causar stress, uma sala completamente silenciosa seria totalmente inaceitável para muitos clientes, portanto é necessário, algum som de fundo. O som da conversa dos clientes, a música [...], pode ser harmonioso, mas o barulho dos talheres não é” segundo (Cracknell e Nobis.1996, p. 16),

É de realçar que todo o hotel possui um excelente sistema sonoro. No restaurante existe o espaço para música ao vivo, onde há um excelente campo de visão para quem assiste o *show*.

### **A temperatura**

Uma temperatura amena é essencial para o bem-estar do cliente, para que haja uma boa temperatura e um ambiente agradável, o restaurante possui uma boa ventilação natural, pois existem diversas portas que abertas fazem com que haja uma boa circulação de ar por todo o espaço, mas existem, ventoinhas e ar condicionado que ajudam a harmonizar a temperatura e o ambiente.

### **O espaço**

Segundo Castelli (2000, p. 299),” o espaço da sala do restaurante é ocupado pelo mobiliário pertinente (mesas, cadeiras, aparadores), pela circulação do pessoal que presta os serviços e pela circulação e espaço ocupados pelos comensais”.

Para caso de um restaurante em hotéis, a metragem quadrada deve estar em harmonia com o número de apartamentos, e também com os objectivos específicos propostos pela própria empresa.

Segundo Castelli (2000, p. 299) para proporcionar um bom ambiente, conforto e serviços de excelente qualidade, deve - se:

- Aproveitar ao máximo os espaços disponíveis, sem que isto venha em detrimento do conforto dos comensais, do fluxo das pessoas (pessoal de serviço e clientes) e da qualidade dos serviços;
- Dispor as mesas de tal forma para evitar que o cliente fique voltado directamente para a parede;
- Evitar de colocar mesas muito próximas da entrada principal do restaurante ou da entrada para a cozinha;
- Colocar mesas com diversas capacidade, para atender uma, duas ou mais pessoas,
- Colocar a mesa do “*buffet*”, se for o caso, em local visível, de fácil acesso tanto por parte do comensal quanto por parte do pessoal de serviço.

## **Material**

Castelli (2000,p. 303) “um restaurante necessita de louça, talheres, cristaleira, roupas, móveis e utensílios para poder operar. As quantidades e os tipos deste elenco de material estão em função daquilo que o restaurante se propõem a oferecer e também da sua taxa de ocupação”.

Ainda segundo Castelli na escolha do material, deve – se normalmente levar em consideração os critérios de beleza, qualidade, manutenção, limpeza, estocagem e preços.

Castelli (2000; p.367) o funcionário deve [...] “trazer consigo os quatro instrumentos básicos para exercício do seu trabalho: bloco de comanda, caneta, saca – rolha e fósforo”.

## **Mobiliário**

O mobiliário do restaurante segundo Castelli (2000, p. 300) deve -se seguir as seguintes normas:

- Estar em harmonia com o tipo e categoria do estabelecimento;
- Facilitar o serviço por parte da brigada do restaurante;
- Oferecer conforto para os comensais;
- Ser de fácil limpeza;
- Ser resistente e padronizados, para facilitar a sua reposição,

Segundo Janeiro (1997, p.36), são alguns mobiliários mais usuais nos restaurantes: “mesas (redondas, quadrada, rectangular), cadeiras (para adultos e crianças), mesas auxiliares (*guéridons*), carrinhos diversos (sobremesa, bebidas), mesa para *buffer*”.

Para um melhor controlo acerca daquilo que se tem, e controlar os custos, o estabelecimento faz inventários periódicos de todos os materiais, levando em conta as quebras, e as danificações, para isso é elaborado a ficha de quebra.

**O *mise - en - place***

Para Castelli (2000, p.312), “a *mise - en - place*, expressão de origem francesa, significa arrumação, colocação em ordem. Deste modo, fala – se em *mise - en - place* do bar, do *room service*, do restaurante (sala) ”. [Mas também fala – se da bandeja, do aparador, dos carrinhos de serviço].

Para Janeiro (1997, p. 45), “ o trabalho de *mise - en - place* bem estruturado deve ser considerado, entre os outros trabalhos diários do profissional de hotelaria, dos mais úteis para o bom desempenho do serviço”.

Para Castelli, (2000, p.312) no que se refere à sala (restaurante), é necessário efectuar vários trabalhos preliminares, antes de se abrir o estabelecimento ao público. Entre eles destacam – se:

- ✓ Ventilar a sala;
- ✓ Limpar a sala: tapetes, lustres, janelas, móveis, utensílios etc.
- ✓ Verificar se o sistema de iluminação e de som funcionam perfeitamente;
- ✓ Verificar o estado de funcionamento e a limpeza dos sanitários;
- ✓ Ajeitar os arranjos de flores e cuidar das folhagens que fazem parte da decoração;
- ✓ Polir o material: louças, talheres, cristais, e outros utensílios colocados no aparador devem passar por um processo perfeito de higienização;
- ✓ Arrumar as mesas.

No restaurante do Hotel Foya Branca, todos os funcionários, participam no *mise - en - place* do mesmo, e é de realçar que todos os dias é feito a preparação para o pequeno - almoço, almoço e jantar, e aos sábados e domingo são feitos os de *buffet self service* e o de rodízio. Para além desses funcionários, existem outros que podem participar, caso do pessoal de limpeza geral, o pessoal de manutenção.



***Mise - en - place* para o pequeno-almoço**

Grande parte do *mise - en - place* do pequeno – almoço é realizada após o jantar, pelo pessoal que esteve nesse serviço.

O *mise - en- place* do pequeno - almoço é simples, e consiste em colocar a faca e colher a direita, garfo a esquerda e colher de sobremesas no meio dos talheres, sal, açúcar e pimenta no centro da mesa, os outros componentes (chávenas, pratos, copos etc.) encontram – se arrumados na mesa de serviço.

O funcionário tem as seguintes tarefas a realizar antes da entrada de clientes:

- Receber o fundo de caixa na recepção após a conferência;
- Solicitar a recepcionista a lista dos hóspedes em casa, para inteirar – se da taxa de ocupação e obter o conhecimento de quem tem direito a pequeno-almoço;
- Organizar o *buffet* de pequeno-almoço que é basicamente produtos de charcutaria, pastelaria, cafés, sumos, e outros.
- Terminar de arrumar o espaço do restaurante caso este não estiver tudo preparado;
- Abrir o restaurante as 7h: 30min e aguardar pela chegada dos clientes.

Durante a ocorrência do pequeno – almoço, o funcionário deve recolher a louça suja das mesas e limpa – las, auxiliar os clientes, repor os produtos bem como os materiais que podem estar em situação de eminente ruptura etc. Após o pequeno-almoço o funcionário começa a preparar o *mise - en - place* do jantar.

O pequeno-almoço é servido das 7 horas e 30 minutos às 9 horas e 45 minutos, no restaurante, é um serviço *self service* (assim a necessidade de menos funcionários), os produtos são feitos na sua maioria na cozinha do hotel. Na listagem dos hóspedes em casa, indica os clientes que têm direito ao pequeno – almoço, mas estes estão sujeitos a pagarem o café expresso, também os hóspedes que não estão abrangidos na listagem e os clientes passantes podem usufruir desse serviço mediante pagamento de 600\$00 na caixa ou na recepção.

***Mise - en - place para o almoço***

O almoço é servido das 12 horas e 30 minutos às 14 horas e 45 minutos, no *snack-bar*, o *mise - en - place* é feito por um funcionário a partir do término do pequeno-almoço (10 horas), e o serviço é, a lá carte. Depois da hora do almoço a carta resume – se ao serviço de *fazt foods*.

As tarefas a serem realizadas são basicamente a higienização do local, e dos materiais (copos, talheres, naperão), arrumação dos materiais, conferência do fundo de caixa, requisição e arrumação dos produtos;

***Mise - en - place para o jantar***

O *mise - en - place* do jantar é o mais requintado de todos, e o *mise - en - place* base consiste em arrumar a mesa do cliente da seguinte forma: a esquerda do cliente coloca – se o garfo para carne e a direita coloca – se a faca para carne, com ligeiramente 1 cm do topo da mesa, no centro coloca – se o guardanapo de pano, o copo de vinho é colocado no enfiamento da faca e a esquerda desde coloca – se o copo de água, o prato de pão fica situado à 5 cm do topo da mesa, afastado 1 cm à esquerda do garfo, a faca para a manteiga coloca – se em cima do prato de pão, e ainda coloca – se o saleiro e o pimenteiro a frente do guardanapo.

É de realçar que há um conjunto de materiais no aparador, que estão prontos para o serviço.

As tarefas a serem realizadas pelo funcionário:

- Limpar, arrumar as mesas, trocando-as toalhas se necessário;
- Esvaziar o lixo;
- Efectuar as requisições, e arruma – los,
- Preparar o *couvert*,
- À noite o funcionário deve – se, verificar se a sala esta em boas condições,
- Conferir o fundo de caixa,
- Abrir o restaurante as 19H: 30Min e aguardar pela chegada dos clientes.

O serviço do jantar é *à la carte* e é realizado no restaurante, a partir das 19 H: 30 Min às 22 H: 45 Min, neste serviço os funcionários têm que ter muita atenção aos clientes que têm regime de meia pensão (pequeno almoço e jantar ou almoço), os de pensão completa, e os clientes passantes.

### ***Mise - en - place buffet (self service)***

O restaurante da unidade hoteleira utiliza o *buffet (self service)* no pequeno-almoço, no self-service (aos domingos) e quando há uma cerimónia com um grande número de participantes.

Nas mesas de *buffet* ficam os pratos quentes e frios, saladas, acompanhamentos, também as sobremesas, todos estes em “*rechaut*” previamente preparados, e também os talheres, os pratos, os copos.

Nas mesas dos clientes são colocados, o naperão, os guardanapos, saleiro e pimenteiro, logo de manhã são organizados as mesas, (com o nome do cliente que fez a reserva, e o número da mesa num quadro visível) de acordo com o número de *pax*.

Os funcionários neste tipo de serviço encarrega – se simplesmente de repor a mesa de *buffet*, remover os talheres, copos e pratos sujos, levantar os pedidos relativos as bebidas e servi – los, normalmente há um funcionário no bar que organiza os pedidos nas bandejas.

### **Cartas – apresentação e composição**

Cartas – “geralmente denominados por menu ou cardápio. E estes mencionam um elenco de pratos, ordenados sequencialmente em vários grupos, deixando ao cliente a liberdade de compor o seu menu no acto, dente as opções oferecidas”, Castelli (2000, p. 333).

O objectivo do menu é informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço. *Menu* significa em francês “detalhes num minute”.

O *menu* é um importantíssimo instrumento e ferramenta do marketing de um restaurante, dado que estes reflectem o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, o serviço e outros.

Segundo Castelli (2000, p.334), o *menu* deve:

- Fornecer, para cada prato (em letras menores), o maior número de informações sobre os seus ingredientes, para facilitar a escolha e agilizar o serviço.
- A capa e as cores da carta devem reflectir a imagem do restaurante. Devem impressionar pelo seu visual. A boa impressão da carta ajuda nas vendas.
- O papel deve ser de excelente qualidade, [...] ter também cuidado com o contraste para facilitar a visualização.
- O tamanho deve ser adequado. Nem grande nem pequena demais.
- Os preços devem ficar bem visíveis.
- Colocar a identificação do estabelecimento.
- Primar pela boa aparência da carta,

As taxas de câmbio e taxa de IVA vigentes no país são, dois detalhes muito importantes que a carta deve conter.

O restaurante do Hotel possui carta de prato do dia, carta de bebidas, carta de *buffet self service*, carta de serviços especiais, carta de snack-bar.

No restaurante existem 15 menus diferentes, e todos os dias é colocado uma a disposição do cliente seguindo a ordem, depois de autorização de qual o menu a utilizar por parte da cozinha, é de realçar que o restaurante possui 15 menus por causa da média de estadia de um cliente hospedado é de 15 dias, desta forma não corre o risco de repetir pratos.

A carta é composta por: entradas quentes e frios, sopas, prato de carne e de peixe, massas, sobremesas.

### **Técnicas e modalidades e sistemas de serviço**

Segundo Inês S.M. Santos (2011), “os tipos de serviço definem – se pela forma como o mesmo se processa e, segundo os costumes ou convivência dos estabelecimentos”, (por exemplo, se os pratos já saírem preparados da cozinha, não vai ser necessário ter um empregado especializado no serviço à mesa, ou se não existir um serviço de buffet, não vai ser necessário o respectivo equipamento).

Segundo a autora pode – se distinguir cinco modalidades de serviço: serviço à inglesa (directo ou indirecto), à francesa, à russa, *self service* e ainda a americana.

O serviço utilizado no restaurante do Foya Branca é a americana, à la carte, é o mais fácil de todos os serviços pois as iguarias são empratadas na cozinha e vão directamente para as mesas.

O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado directamente a frente do mesmo. O desembaraço da mesa é feita a esquerda do cliente sempre tentando não incomodar este. Primeiramente o responsável pela mesa chega e apresenta a carta aos clientes pelo lado direito e aberta, após isto o funcionário aguarda pelos pedidos, registando – os e sempre repetir o que o cliente disse e sempre que haver duvidas deve sempre perguntar o cliente.

Segundo Inês S.M. Santos (2011), este serviço tem como vantagem ser um serviço fácil e rápido e possibilita ao cozinheiro a criatividade no empratamento.

Como desvantagem, no campo profissional é prejudicial para o empregado de mesa, pois tira a perícia necessária a um serviço normal.

Outro serviço utilizado no restaurante em questão é o *buffet, self service*, é o próprio cliente que vai buscar os alimentos que deseja.

Segundo Castelli (2000,p.341), o *self service*, apresenta algumas vantagens para o restaurante e para os clientes.

#### **Vantagens para o restaurante:**

O restaurante quer isoladamente, quer fazendo parte do complexo hoteleiro, é uma empresa e, como tal necessita do lucro para sobreviver. Neste sentido, o *self service* procura atender a um número maior de clientes em menos tempo e por preços mais acessíveis. Isto se torna possível porque:

1. O pessoal necessário para a execução dos serviços é reduzido, menos qualificado, podendo assumir funções diversas, já que é o cliente mesmo quem executa a tarefa de se servir.
2. O cardápio oferecido é mais limitado, conseqüentemente, reduzem – se os custos com estocagem dos produtos que, por vezes, permanecem por muito tempo, correndo o risco de deteriorarem, mas que são necessários, para atender os pedidos *à la carte*.
3. Os equipamentos, utensílios e materiais necessários são reduzidos ao estritamente necessário.

**Vantagens para o cliente:**

1. Preços atraentes;
2. Rapidez no atendimento, já que é ela mesmo quem imprime o ritmo;
3. Alimentos variados que podem ser vistos e escolhidos na hora;

**Emissão e preenchimento de comandas**

“A comanda, é um tonário utilizado para anotar os pedidos de alimentos e bebidas solicitadas, pelos clientes nos diversos pontos de venda do hotel. Cada sector possui o seu próprio tonário” segundo Castelli (2000, p. 367).

No restaurante onde ocorreu o estágio a comanda segue – se três vias após sendo preenchidos, ou seja a 1ª via vai para a cozinha (para produção do prato), a 2ª fica com o funcionário de caixa (pois convém sempre um único funcionário encarregar – se deste) para depois lançar no programa informático, a 3ª fica anexada ao bloco de comandas para que o funcionário de mesa possa continuar o serviço.

Na comanda há o espaço para marcar as quantidades, a descrição do prato, número de mesa, e a posição que se encontram as pessoas na mesa.

Castelli (2000,p. 368), enfatiza algumas técnicas do preenchimento de uma comanda:

- Sempre preencher a comanda na frente do cliente.
- Ouvir atentamente o pedido, evitando – se, assim repetições das solicitações feitas pelo cliente.
- Repetir para o cliente o pedido, evitando – se, desse modo, confusões tanto para o cliente quanto para a cozinha.

## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

- Ao anotar o pedido, complementa – lo com alguns detalhes, quando for o caso, como exemplo “*filet* bem passado”.
- Anotar o pedido na comanda somente após o cliente ter – se decidido pelo que quer. Com isso, evitam – se rasuras nas comandas.
- Se o cliente ainda não estiver decidido sobre a tomada do pedido, o funcionário deve aguardar mais um tempo, retornando mais tarde.
- Usar abreviações quando necessário e somente aquelas que forem comuns.
- Anotar os pedidos com letra bem legível.

É de salientar que, com o avanço tecnológico e com sistemas informáticos evoluídos hoje em dia a comanda pode ter somente uma via, a do funcionário de mesa para se melhor orientar, pois a via da cozinha sai em forma de impressão após o funcionário se ter lançado o pedido no *software* em uso.

Realça – se que a gestão e o controlo das comandas em função da ordem de chegada é feita pela cozinha pois a comanda que chegou primeiro a cozinha é que deve ser o primeiro a ser expedido, mas esta expedição depende do tempo de que cada prato leva a ser preparado, pois a prioridade vai sempre para os *fast food* que são muito mais rápidos a serem preparados.

### **A finalização do serviço**

A finalização do serviço, é como todos os momentos extremamente importante, e este serviço é crucial para a impressão do cliente, pois o serviço pode ser excelente no seu todo, e o funcionário pecar pela falta de atenção, e o cliente esperar muito para pedir a conta, pois neste momento o cliente deseja ir embora.



## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

O funcionário nunca deve perguntar ao cliente se deseja a conta. Após isso o funcionário de mesa comunica ao funcionário de caixa para fazer o fechamento da conta da mesa, emitindo a respectiva nota fiscal (recibo), anexado a 2ª via da comanda, a conta deve ser entregue ao cliente dobrada e num suporte próprio, é colocada a direita do cliente que a solicitou, e após isto o funcionário deve afastar da mesa e esperar pelo cliente.

O estabelecimento aceita pagamento em dinheiro, cheque, cartão (o estabelecimento deve informar o cliente se haver anomalias no terminal) etc. Se nesse caso for um cliente hóspede este poderá querer pagar a saída do hotel, neste caso deve – se entregar a factura ao cliente, para este proceder a assinatura após conferência.

A saída do cliente deve ser acompanhado por um funcionário, este deve verificar se nada foi esquecido e indica – lo a saída do restaurante, o funcionário agradece a presença, despedindo – se cortesmente. Com a saída do cliente, a brigada inicia novamente e *mise – en – place* para a próxima entrada.

Em caso de o cliente deixar gorjetas, estas não devem ser recolhidas na presença do cliente.

### **Gestão e tratamento das reclamações**

“A reclamação pode ser considerada como sendo uma queixa, ou uma manifestação de discordância em relação a qualquer coisa, na hotelaria é muito recorrente haver reclamações, pois o cliente tem as suas expectativas, necessidades, esta é uma área muito sensível pois na medida em que os alojamentos e os restaurantes podem ser utilizados por qualquer pessoa, e porque não existe um hotel perfeito em todos os seus aspectos” Castelli (2000, p.374).

As causas mais frequentes para reclamações no departamento de *F&B* são: A demora no atendimento e na execução dos pedidos, temperaturas inadequadas das iguarias, ponto das carnes grelhadas / cozidos / fritas, desconformidade com o pedido feito, quantidades servidas, e os preços cobrados.

### **Como tratar as reclamações?**

Todo e qualquer reclamação, surge de um constrangimento causado ao cliente, por isso, ele deverá ser tratado com esmera cortesia, estas devem ser recebidas, anotadas e sanadas, e dependendo da sua gravidade serem levados às instâncias superiores, o responsável de cada secção fará uma análise de todas as reclamações para verificar se são procedências de uma má gestão.

Para Castelli (2000, p. 177), existem regras para se administrar as reclamações que são:

- **Evitar o nervosismo** – “o funcionário deve ter calma para acata – los, se o funcionário demonstrar nervosismo, poderá irritar ainda mais o cliente”.
- **Saber escutar** – “ o funcionário deve deixar o cliente fazer o seu desabafo, não interrompe-lo e prestar atenção ao que esta relatando”.
- **Evitar discussão** – “[...] o funcionário deve evitar contrariar o cliente[...]”.
- **Buscar soluções** – “imediatamente após a reclamação o funcionário deve buscar uma solução para o cliente quando este estiver ao seu alcance, ou caso contrário, comunicar a ocorrência á gerência para que esta toma as devidas procedências”.
- **Agradecer** – o funcionário do estabelecimento deve pedir desculpas pelo ocorrido e ao mesmo tempo, agradecer o cliente pelo facto de ter comunicado a irregularidade.”

Por fim, o funcionário nunca deve desculpar – se colocando a culpa nos colegas ou outros sectores do estabelecimento, nunca entregar logo o livro de reclamações ao cliente sem tentar resolver o problema e sempre fazer o cliente um agrado após tudo resolvido.

Segundo Castelli (2000, p. 373), as reclamações podem ser prevenidas, procedendo – se da seguinte maneira:

- Cumprindo aquilo que é divulgado sobre o serviço ou sobre as atracções.
- Oferecendo uma alimentação sadia, isto é em perfeito estado de conservação.
- Mantendo o ambiente, os equipamentos e os utensílios em perfeito estado de higienização e funcionamento.
- Colocando na sala uma equipa de funcionários bem preparada, oferecendo com isso um excelente serviço.

É de realçar que há normas internacionais que nos ajuda a prevenir as reclamações que se bem implementadas a organização terá ganhos significativos, que são as normas **ISO 10002: 2007 – artigo 4º alíneas 13 e 14.**

### **O livro de reclamações.**

Ao abrigo do decreto-lei nº 19 / 2008, de 9 de Junho, publicado pela portaria nº 15 /2009 de 27 de Abril de 2009 da República de Cabo Verde, instituiu a obrigatoriedade de existência e disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços.

No artigo nº 2 é expressa os modelos, em que, o livro tem formato A4 e é constituído por 25 impressos feitos em triplicado e redigidos em língua portuguesa e inglesa, em que o duplicado da reclamação destina – se a ficar na posse do utente, que o pode remeter, querendo, à entidade competente neste caso o IGAE (Inspeção Geral das Actividades Económicas), o triplicado nos termos da lei em vigor é parte integrante do livro e não se deve ser removido, o original, destina – se a ser enviado a IGAE, pelo fornecedor de bem

/prestador de serviços, no prazo de dez dias úteis sob pena de prática de contra ordenação punível nos termos da lei em vigor.

A lei também obriga ao fornecedor de bens / prestador de serviços de colocar a vista dos utentes o aviso de que o estabelecimento possui o livro de reclamações e caso dos hotéis, restaurantes e todos os que são tutelados pela IGAE, e utilizam o símbolo “i”.

### **Organização e controlo**

Para Inês S.M. Santos (2011) “controlar constitui a actividade onde se deve alicerçar toda a empresa, tornando – se na base de uma gestão científica dos negócios. Toda a acção se desenvolve no tempo e oferece a possibilidade de uma intervenção correctiva”.

### **Gestão e o controlo de caixa**

No início do dia antes do pequeno-almoço o funcionário de serviço, recebe o fundo fixo na recepção após a conferência do mesmo, este fundo fixo é de dez mil escudos dividido em moedas de dez, vinte, cinquenta, cem escudos, ainda duzentos, quinhentos, e mil escudos, para que não haja problemas com trocos. O funcionário deve sempre verificar se não há problemas com o *software*, se o terminal de cartão esta funcionando bem.

Com o decorrer do serviço os clientes necessitaram fazer os devidos pagamentos, e como dito anteriormente há um único funcionário de caixa durante o turno, e este ira efectuar o pagamento mediante o consumo do cliente, e este pode pagar em dinheiro, com cartão (24 ou visa) ou ainda se este for hóspede pode querer pagar no momento do *checkout* e quando assim transfere – se a conta para os aposentos.

Quando houver mudança de turno, o funcionário faz as contas (soma do dinheiro no caixa mais pagamentos com cartão tem que ser igual ao montante que aparece no computador (reporte de vendas), também deve ser contada o fundo de caixa e passada todas as

informações que se achar pertinentes sobre as mesas bem como dos pagamentos, (isto também acontece com os de atendimento).

Quando se tratar do fecho da secção (restaurante e *snack bar*), o procedimento é idêntico, só que em vez de passar a responsabilidade ao funcionário substituto, este é entregue na recepção num envelope selado e assinado pelo funcionário / caixa e o *night auditor* (o que foi facturado em cartão, as facturas, e contas de clientes hóspedes a pagar), transcrito a quantidade de dinheiro existente, e o fundo fixo com os dez mil escudos, se possível já preparado para o dia seguinte.

### **Controlo diário das vendas**

Todos os dias é feito o controlo diário das vendas dos produtos alimentícios e das bebidas. Através do *software* de gestão, faz - se uma impressão do relatório de vendas do *F&B*, e são recolhidos todas as 1ª vias das comandas (cozinha), e são feitos as comparações com o que se vendeu, com aquilo que foi produzido para identificar possíveis desvios ou seja aquilo que o funcionário de mesa pediu tem que estar em consonância com aquilo que foi produzido na cozinha.

Também é controlado as bebidas que são vendidas em unidades, e controla – se fazendo a reposição daquilo que foi vendido pois estes depois serão contados.

O controlo das vendas é feito também através da ficha de consumos de pequeno-almoço, onde é anotado tudo aquilo que foi consumido.

### **Controlo das requisições**

As requisições para o pequeno-almoço (sumos, leite, café para maquina etc.), são feitos pelos funcionários de restaurante / *snack-bar*, todos os dias, bem como outros artigos que não são vendidos aos clientes (guardanapos) e os que são vendidos por dose.

Os artigos que são vendidos por unidades, são repostas conforme a sua venda, no dia anterior, pois existe um stock fixo para cada produto e esta é a forma de melhor os controlar com inventários.

Os produtos requeridos e entregues pelo economato, devem ser conferidos, limpos e depois proceder a sua arrumação segundo o critério *FIFO*.

É de realçar que a reposição dos frigo - bares nos quartos é feita através do stock do *snack-bar* mediante preenchimento da ficha pela funcionária de quartos.

### **Os inventários**

Os inventários consistem na contagem física dos produtos do restaurante / *snack-bar*, para evitar que haja desvios, que prejudicam a empresa e o seu bom funcionamento, no restaurante do hotel em questão, os inventários são periódicos, e como o stock dos produtos com saídas por unidades são fixas, o stock final tem que estar em consonância com o stock inicial e vendas, caso houver desvios estes devem ser corrigidos e evitar que se repetem de novo.

Os que são vendidos por doses, a existência tem que ser igual a soma entre o stock inicial mais as entradas, e dessa soma subtrai-se as saídas. E há que ter em conta que uma dose é igual a **5 CL**, logo uma garrafa de **1LT** tem **20 Doses** de **5 CL**, **75 CL** tem 12 doses.

### **2.3.3. O Bar**

Segundo Castelli (2000, p. 467), “o bar é um local público, onde se vendem bebidas alcoólicas, acompanhadas, por vezes, de petiscos”.

O hotel Foya Branca, é constituído por 3 bares (*snack - bar*, bar do restaurante, *pool bar*), mas Castelli refere – se ao *lobby bar*, que é o bar que fica situado nas proximidades do *hall* da recepção.

Nos bares do hotel são servidas bebidas não alcoólicas e alcoólicas, em que as alcoólicas podem ser fermentadas (cervejas e vinhos), destiladas (rum, whisky, conhaque e vodka) e por mistura / infusão (Vermute, Martini, *Baileys*).

As bebidas ainda podem ser:

- **Aperitivos** - elaborados à base de bebidas de sabor seco, amargo, ácido, são servidos antes das refeições.
- **Digestivos** – elaborados à base de licores e destilados que auxiliam a digestão, servidos geralmente após as refeições.

As bebidas não alcoólicas podem ser: com gás (água e refrigerantes), sem gás (água e sumos), quentes (chás, cafés).

### **2.3.4. Cozinha**

Segundo Monteiro (2008, p. 3), cozinha, é.

“ Conjunto de espaços, abertos e /ou fechados, devidamente mobilados e equipados, para a confecção de refeições diversificadas, destinados a serem consumidos por um público alvo, bem caracterizado, e que respeitará os requisitos técnicos e higiénico – sanitários prescritos em directivos legais”.

A maioria dos problemas com que se lutam os empreendimentos hoteleiros resulta, geralmente, de uma estrutura defeituosa.

Para Monteiro (2004, p.34), “deve – se ter o cuidado de definir previamente um diagrama de fluxos facilmente compreendidos pelos trabalhadores, de forma, a que o manuseamento e transporte dos alimentos se façam sempre em movimento para a frente, sem recuos ou cruzamentos”.

Assim evita – se os desperdícios de tempo, a contaminação cruzada e reduzem – se eficazmente os riscos de acidentes.

Para Castelli (2000, p. 385),

“A cozinha, como unidade de produção, exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planejada, com métodos de trabalho apropriados, torna -se altamente produtiva”.

Castelli (2000, p. 391), refere – se que “ao instalar uma cozinha, objectiva – se proporcionar ao cliente um serviço adequado à categoria do estabelecimento”.

“O projecto de uma cozinha para restaurante de hotel deve estar em consonância com o tipo e tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos que se pretende oferecer e com a modalidade de serviços a ser adoptados”, Castelli, (2000, p. 394).

### **Aspectos construtivos da cozinha**

A localização, o estabelecimento possui duas cozinhas devidamente equipados, uma das cozinhas fica situado junto ao restaurante e a outra fica situada junto ao *snack – bar* estas se encontram localizados no mesmo piso com o restaurante. Os espaços de ambos são amplos, o que facilita a circulação de pessoas e abrigam os equipamentos, estocagem, preparo e distribuição, proporcionando espaços livres adequados entre os equipamentos, de forma a facilitar a limpeza, manutenção e controlo de pragas, as paredes, estão revestidas com azulejos brancos, o que facilita uma melhor limpeza, com piso revestido de material antiderrapante que proporciona a máxima segurança prevenindo acidentes, com pontos de escoamentos devidamente protegidos com grades, a cozinha possui janelas e portas revestidos de redes que permitem uma boa iluminação natural e boa ventilação natural que permite absorção de odores e fumaças, mantendo assim condições de temperatura agradáveis, e também estas redes evitam a proliferação de insectos e roedores, e são facilmente removidos, as cozinhas possuem água quente e fria em todas as zonas de preparação, em que as águas mais limpas vão para o ETAR, onde são tratados e reutilizados para rega.



## **Brigada da cozinha**

Segundo Castelli (2000, p.304) a organização de uma brigada depende de vários factores, entre os quais:

1. Tamanho do estabelecimento.
2. Tipo e categoria do restaurante.
3. Instalações existentes.
4. Tipo de organização da cozinha.
5. Sistemas de serviços

É de realçar que existe outro factor importantíssimo que define o tamanho da brigada de todo o estabelecimento, que é a estrutura arquitectónica, pois um hotel em vertical requer menos mão-de-obra de que um em horizontal, pois no vertical existe menores distancias a serem percorridas do que no horizontal.

A brigada da cozinha do hotel é formada por um chefe de restaurante, uma subchefe, três cozinheiros, quatro ajudantes, 2 copeiros, um pasteleiro, cada uma possuindo atribuições e responsabilidades decorrentes do seu cargo:

### ➤ **Chefe de cozinha**

- Participação na elaboração das fichas técnicas de produção;
- Controlo e análise dos processos de confecção dos pratos;
- Participação na elaboração de pratos diversos;
- Participação na elaboração de ementas;

- Responsável pelo *staff* da cozinha;
- Faz o controlo dos desperdícios e dos recursos materiais provenientes da cozinha;
- Controlo da qualidade dos produtos e das matérias-primas;
- Controlo dos custos na cozinha;
- Responsável pelos inventários na cozinha;

➤ **Subchefe da cozinha**

- Confeção dos pratos
- Inventários dos produtos
- Requisição de produtos para eventos especiais
- Controle da qualidade dos produtos

➤ **Cozinheiro**

- Executar e colaborar na preparação do *mise - en - palce*;
- Ajudar na confeção dos pratos;
- Receber e arrumar as requisições;
- Ajudar no controlo da qualidade dos produtos;

➤ **Pasteleiro**

- Confeccionar sobremesas
- Preparar e confeccionar massas, doces e salgados

➤ **Ajudantes de cozinha**

- Confeccionar as entradas
- Colaborar na preparação do *mise - en - place*
- Arrumar a cozinha
- Empratamento

➤ **Copeiros**

- Responsável pela lavagem dos pratos, talheres, e outros;
- Ser responsável pela arrumação da área de preparação dos alimentos;

A brigada da cozinha deve primar por algumas qualidades, tais como: Limpeza, esta é primordial, simplesmente porque o pessoal de cozinha manipula alimentos que serão consumidos pelos clientes. Higiene, não só pessoal mas também dos objectos utilizados, asseio pessoal é uma questão necessária e de segurança contra determinadas doenças, vestuário os uniformes devem estar em perfeito estado de conservação e limpeza, postura, todo o acto como fumar, espirrar, apoiar – se ou sentar – se em mesas entre outros, devem ser evitados, pois além de ser anti - higiénico é também deselegante, pontualidade, executar as comandas no tempo certo: nem depressa demais, nem com excessiva demora, responsabilidade um pequeno descuido produz um efeito multiplicador negativo sobre o cliente, criatividade, a brigada deve ter um espírito criativo já que possui inúmeras modalidades de elaborar cardápio ou reaproveitar matérias-primas em bom estado, organização, só uma organização exemplar faz com que tanto os insumos, quantos os demais equipamentos estejam no lugar certo, no momento adequado, administração, a brigada da cozinha deve buscar a rentabilidade máxima dos insumos, vocação, dificilmente os elementos que compõe a brigada de cozinha realizarão as tarefas que lhe competem se não estiverem vocacionalmente, inclinados para esse tipo de trabalho.

É de realçar que existem muitos problemas com a brigada da cozinha, pesa embora o esforço do chefe em corrigir os erros, pois quanto aos uniformes, vê - se que alguns encontram – se em mau estado, e os colaboradores aproveitando desse facto e com um nível de desmotivação elevada e desleixo não usavam a toca, os sapatos nem sempre eram fechados e resistentes, a quedas de produtos quentes e objectos cortantes, alegando que a administração não facultava – os sapatos. Também constata – se que entre a brigada da cozinha não existia boa comunicação, isto devido a vários factores, prejudicando o serviço e a qualidade da cozinha e consequentemente do estabelecimento.

### Móveis, equipamentos e utensílios

Segundo Castelli (2000, p. 392), “os equipamentos devem estar dispostos de tal forma, dentro do espaço da cozinha, que permitam o desenvolvimento do trabalho da maneira mais racional possível, oferecendo condições para maximizar a produtividade dos funcionários. Isso quer dizer que o movimento de cada empregado deve ser tão-somente aquele necessário para executar o seu serviço”.

Isso pode ter um reflexo directo na produtividade, na qualidade do prato servido e nos custos da própria empresa hoteleira.

Os móveis, equipamentos, materiais e utensílios, devem ser em quantidades e qualidades mais adequadas para o tipo de produção, podem ser classificados ou agrupadas da seguinte maneira:

Equipamento para coação (fogões e fornos), equipamento para preparação (maquinas), equipamento para refrigeração (geladeira), equipamento para lavagem (maquinas), materiais para coação (panelas), materiais para distribuição (travessas e bandejas), produtos e materiais de limpeza, roupas e uniformes de cozinha, ferramentas de cozinha, móveis, utensílios de uso geral.

Convém referir que a cozinha do estabelecimento, encontra – se munida de bons equipamentos, bem organizados, limpos e ocupando espaços como manda as regras, embora existem equipamentos e materiais com falta de manutenção como são os casos de panelas sem tampas que permitem a saída de vapor e outras que nem tampa própria têm, e os fogões muitos não têm os manípulos de controlo do gás.

### HACCP

“O HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Point*, ou seja, a Análise de Riscos e Controlo dos Pontos Críticos, foi desenvolvido nos Estados Unidos da América (EUA), em finais dos anos 60, por iniciativa da empresa americana pillsbury, em colaboração com os laboratórios de investigação do exército e da

NASA, com o objectivo de preservar a segurança dos alimentos para os astronautas, em 1985, o sistema foi padronizado e estandardizado para a indústria alimentar americana, por recomendação da *American National Research Council*” segundo Monteiro (2004,p.88).

Para Inês S.M. Santos (2011) as normas do HACCP têm como objectivo garantir a segurança dos alimentos em todas as etapas da cadeia alimentar, através da identificação dos perigos e da probabilidade da sua ocorrência associados ao seu manuseamento e processamento. Ao analisarem – se os perigos, são identificados pontos críticos no processo ou receita.

A mesma autora realça que uma boa implementação do sistema permite que a empresa proteja a saúde pública, melhorando a qualidade higiénica dos alimentos, diminuindo a probabilidade de ocorrência de falhas e dessa forma aumentar a confiança da sua clientela, mas também ajuda a definir estratégias de prevenção, contra perigos que possam ocorrer em pontos específicos da cadeia alimentar, a reduzir o risco de colocação do mercado de produtos nocivos para a saúde publica, garantir o cumprimento da legislação alimentar, garante uma fácil integração com outros sistemas de gestão, a reduzir os custos da não qualidade e consequente perda de imagem.

### **Os princípios do HACCP**

Para Monteiro (2004, p. 90) este sistema de controlo compreende, na sua génese, sete princípios, a saber:

- 1. Identificação** – identificar os riscos potenciais associados à produção dos alimentos, em todas as suas fases, que possam causar danos, sejam elas biológicas, químicos ou físicos.
- 2. Determinação dos pontos críticos** – determinar os pontos, os procedimentos e as fases operativas que possam ser controladas com o objectivo de eliminar

um perigo ou reduzi – lo para níveis aceitáveis (ponto critico de controlo, CCP).

- 3. Estabelecer limites críticos** – estabelecer os limites críticos que devem ser respeitados para avaliar um CCP fora de controlo. Este é o valor que separa a aceitação da rejeição do alimento.
- 4. Controlo informático monitorizado** – estabelecer / instalar um sistema informático monitorizado que permita controlar um CCP através de um teste instrumental, sensorial, manual ou automático.
- 5. Acções correctivas** – estabelecer acções correctivas a tomar, com o objectivo de restringir o CCP ao âmbito dos limites críticos.
- 6. Procedimentos de inspecção** – estabelecer procedimentos de inspecção padronizados necessários ao bom funcionamento do sistema.
- 7. Registo** - estabelecer um processo que permita o registo gravado e documentado;

### **Os pré-requisitos para a aplicação do HACCP**

Monteiro ainda realça que no começo, não é fácil a adopção do HACCP/ autocontrolos não são fáceis. Normalmente “vai contra “ as “rotinas e vícios”. Por isso é necessária uma primeira fase, a de concretizar no local “as correctas práticas de higiene e segurança”. Tal envolve 5 pontos:

1. A descrição e a organização – fluxos de trabalho, ciclos produção e organigrama.
2. Os procedimentos de limpeza, desinfecção e sanitização – rotinas de higiene.

3. Os procedimentos de desinfestação e desratização – rotinas de controlo de pragas.
4. Os planos de manutenção curativa, preventiva e preditiva – rotinas de manutenção.
5. Plano de higiene e formação do pessoal – rotinas de higiene e formação profissional;

### **As linhas mestras para desenvolver o HACCP / autocontrolo**

Após a implementação da fase anterior, colocar “no terreno” um plano de acção com etapas /tarefas calendarizadas, ordenadas e claras que constituem a segunda fase, Monteiro (2004,p.92):

- Sensibilizar os seus recursos humanos, colaboradores, etc. (internos e externos), o que devera também verificar – Se na primeira fase.
- Constituir um grupo de trabalho com conhecimento, objectivos e metas ambiciosas, mas tangíveis.
- Descrever os produtos, a sua “circulação” e destino.
- Conceber “os melhores diagramas de fluxo”.
- Localizar os perigos.
- Analisar os riscos e identificar os pontos críticos. Estabelecer os seus limites.
- Instalar um serviço de vigilância e gravação de dados.
- Estudar as melhores soluções para acções correctivas.

- Implementar as acções de correcção.

### **Higiene e segurança na cozinha**

“A higiene deve estar presente em todos os ambientes do hotel. A área de produção de alimentos requer cuidados muito especiais pelo facto de se estar interferindo directamente na saúde das pessoas” refere Castelli (2000,p. 426).

E a melhor forma de combater contaminações de alimentos, é aplicando as regras consagradas do HACCP ou seja, jogar na prevenção e corrigindo possíveis desvios, desde da escolha dos fornecedores até ao consumo do produto acabado, pois uma comida poderá apresentar uma excelente aparência, um excelente aroma e sabor e nem por isto ser uma alimentação sadia.

Existem regras de boas praticas afixadas no quadro de informações, que esta situada na cozinha do estabelecimento que são:

#### **As regras de higiene profissional:**

- a) Lave sempre todos os legumes e frutas antes de os utilizar.
- b) Nunca descascar legumes na tábua de corte.
- c) Lave e desinfecte cuidadosamente toda a área de trabalho depois de descascar os legumes e particularmente depois de preparar o peixe.
- d) Recuse tudo o que lhe parece duvidoso.
- e) Limpe as facas depois de cada tarefa.
- f) Conserve as preparações em recipientes adequadas.
- g) Não deixe os alimentos na água de cozedura ou molho.
- h) Retire da câmara frigorífica os mais tardiamente possíveis os produtos preparados para a confecção.



## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

---

- i) Nunca descongele os produtos em temperatura ambiente da cozinha mas sim num local fresco.
- j) Filtre regularmente o óleo de fritar.
- k) Mantenha o local de trabalho sempre limpo e livre de tudo o que é inútil.
- l) Verifique minuciosamente a qualidade sanitária dos produtos (garantia e prazo de validade, temperaturas estado de conservação das embalagens, conselhos de utilização).

### **As regras de higiene pessoal e corporal na cozinha**

Uma das principais causas da contaminação alimentar está no ser humano. Daí a importância da higiene pessoal.

- a) Lave as mãos antes de começar a trabalhar e sempre que mudar de tarefas.
- b) Retirar relógios, anéis e pulseiras porque muitos desses acessórios possuem ranhuras, fendas ou orifícios que permitem a acumulação de bactérias etc.
- c) Use sempre uma touca ou barrete que cubra todo o cabelo e uma farda adequada para a cozinha, o qual deve-se apresentar sempre limpa.

### **Regras de higiene do material e dos locais:**

- a) Consulte e aplique escrupulosamente as indicações que constam no plano de limpeza.
- b) Lave, desinfecte e enxugue regularmente as esponjas, esfregonas, todos os acessórios dos equipamentos utilizados e as tábuas de corte.
- c) Coloque o lixo e detritos em sacos apropriados de utilização única dentro de recipientes tapados e munidos de tampas e de utilização exclusiva da cozinha, esses recipientes serão lavados e desinfetados antes de serem reutilizados na cozinha.
- d) Esterilize periodicamente todas as bancadas da cozinha.

**Regras de segurança:**

- a) Esconda os cordões do avental para que esses não se prendam.
- b) Não utilize panos húmidos.
- c) Verifique o interior dos fogões antes de os acender.
- d) Verifique a chama do fogão quando um líquido se derramar.
- e) Quando se deslocar segurando uma faca o bico deste deve sempre estar virado para o chão.
- f) Antes de abandonar a cozinha verifique que todos os focos de calor estão apagados e que as saídas de gás estão fechadas.

Para evitar o contacto entre diferentes produtos, e eliminar os perigos de contaminações cruzadas, que podem causar um mau estar aos clientes e uma consequente perda de dinheiro e credibilidade para a empresa, existem bancadas diferenciadas para o manuseio dos alimentos, cada bancada deve possuir facas e tábuas com cores específicos, (*ver em anexos 1*).

E é de salientar que durante a realização das tarefas, muitos colaboradores não utilizavam facas e tábuas específicas para cada tipo de produtos a preparar, por isso propõem – se que, não só mais informações e formação, mas também testes de avaliação dos conhecimentos dos colaboradores sobre estas regras, ou seja motivar para a reciclagem desses conhecimentos.

Para evitar e corrigir esses erros, pode – se utilizar o método *checklist* que segundo Castelli (2000, p. 442), “é uma metodologia que pode ser utilizada na cozinha, e em outras áreas do hotel, visando à eliminação dos riscos de contaminação alimentar”. Este método é muito simples, confecciona – se uma lista de regras de boas práticas e diariamente o responsável pela área as passa em revista para ver se estão sendo cumpridas ou não.

O resultado desta vistoria deve ser lançado em formulários e gráficos e exposto em locais visíveis para que todos os envolvidos possam ter o conhecimento destes. Ela deve ser vista

como uma avaliação de desempenho de um compromisso assumido por toda a equipa quanto a meta fixada.

### **Ficha técnica de pratos<sup>4</sup>**

A ficha técnica é um documento elaborado pelo responsável de *F&B* e pelo chefe de cozinha, este é um precioso documento de gestão onde é estandardizado determinado item (comida ou bebida), garantido a qualidade, quantidade, modo de confecção e apresentação que, por exemplo, determinado prato ou bebida deve apresentar sempre que é elaborado.

Desta forma, a estandardização das fichas técnicas permite assegurar a consistência do item, ou seja, este deverá ser feito sempre de igual forma, evitando que um dia seja feito de uma forma, e no outro dia, de outra completamente diferente. Na realidade, os clientes esperam receber aquilo que encomendaram e que será pago no final.

É reconhecido que a inconsistência é um inimigo perigosíssimo de qualquer estabelecimento de *F&B*. Além disso, a ficha técnica deve descrever o custo das matérias – primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses. Como é sabido, o sector da hotelaria e restauração apresenta uma elevada rotação dos seus recursos humanos. Assim, importa garantir que a ausência ou saída de um ou mais colaboradores não coloque em causa a regular produção de um estabelecimento.

Igualmente, as fichas técnicas são um instrumento fundamental para manter os níveis de qualidade pretendidos, servindo de ajuda para novos colaboradores e estagiários que ingressam pela primeira vez num estabelecimento e tenham de proceder à *mise – en - place*, e confecção de comidas e bebidas diferentes.

Existem diversos modelos e tipos de fichas técnicas e no hotel utilizam – se fichas técnicas com os seguintes elementos: nome do item, aplicação, número de doses, fotografia, preço

---

<sup>4</sup>CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006) - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração*. p. 24.

de venda, líquido dose, quantidade, peso, produtos utilizados, preço unitário total, custo total, custo de dose, rácio, modo de preparação, formas de servir, mas ainda podem incluir tempo de preparação e confecção, valor nutritivo (*ver em anexos 2*).

### **O *mise - en - place* da cozinha**

A *mise - en - place*, de cada sector da cozinha é fundamental para a fluidez do serviço, sobretudo na hora do movimento mais intenso. Por tanto, é necessário que cada chefe de partida prepare adequadamente a sua praça com todos utensílios, mercadorias, bases de cozinha, e demais detalhes necessários para atender os pedidos que constam da carta de comidas.

### **O *mise - en - place* para o pequeno-almoço**

Os produtos a serem servidos no pequeno-almoço, principalmente os da pastelaria (bolos, pães etc.), são feitos no dia anterior ao serviço, as quantidades dependem da taxa de hóspedes em casa, do dia anterior também é feito a requisição de tudo aquilo que se ira precisar, no próprio dia são confeccionados aqueles produtos mais perecíveis e aqueles que se devem consumir quentes. É de realçar que para um melhor controlo deve-se preencher o documento dos produtos utilizados na preparação.

### **O *mise - en - place* para o almoço**

O almoço é servido no *snack - bar*, mas a *mise - en - place*, é toda ela feita na cozinha principal (cozinha do restaurante), após o pequeno-almoço é feito o levantamento daquilo que se precisa para o dia, e a requisição é feita com base naquilo que se tem armazenado, a taxa de ocupação e a carta a utilizar. E esta é importante na medida em que, só se utiliza uma carta se houver todos os produtos e ingredientes que compõem os pratos, se assim não for deve – se optar pelo outro seguinte em que todos os ingredientes disponíveis estejam disponíveis, e é de realçar que existem 15 menus (pratos do dia) diferentes, e estes devem seguir a ordem lógica. Como anteriormente referido tudo é preparado na cozinha principal e

só depois estes são transportados para a cozinha do *snack* – bar onde se dará última fase da preparação que é o empratamento.

Entre o período do almoço e o jantar é feito o *mise – en – place* dos peixes, carnes, hortícolas e das sobremesas que são servidos aos clientes.

### ***O mise - en - place para o jantar***

O jantar é preparado na cozinha principal, este serviço é o mais complexo, pois o seu nível e requinto são mais elevados, e normalmente existem reservas e / ou pedidos especiais, e é este o serviço mais solicitado por clientes não hóspedes, por isso a que ter a máxima atenção pois normalmente são residentes que procuram o restaurante, neste momento a que ter a máxima atenção aos pedidos especiais, que normalmente não constam do menu do dia.

### ***O mise - en - place para o serviço do buffet (self service)***

O *buffet self service*, acontece todos os domingos, a partir das 13 horas, no snack-bar, com um menu variável de semana para semana, composto por entradas quentes e frias, acepipes, pratos de carne e de peixe, sobremesa, saladas e acompanhamento. A quantidade de pratos que se ira confeccionar, depende do número de *pax* com reserva, a taxa de ocupação do hotel, e ainda o número de clientes que se encontram no pacote especial fim-de-semana, com antecedência é feito as sobremesas, são preparados (doseados) todas as carnes e peixes que fazem parte da ementa, todo é colocado apostos para que no próprio dia não haja problemas, desta forma o trabalho fica mais simplificado. Os pratos quando prontos são colocados no *rechaut* levados para a mesa de serviço.

### **Análise da popularidade e rentabilidade de pratos<sup>5</sup>**

É reconhecido que o menu seja, talvez, dos instrumentos mais importantes na influência para o sucesso ou fracasso de um estabelecimento de *F&B*. Dada a sua importância, existem diversas metodologias para avaliar o desempenho e performance dos menus. É comum chamar – se a este processo – engenharia de menus (*menu engineering*). Como é sabido, nem todos os itens de comida e bebidas vendem o mesmo número de unidades, nem têm todos a mesma margem de contribuição e, como tal, nem todos têm a mesma rentabilidade e contribuem para as receitas na mesma proporção.

Independentemente do modelo utilizado, todos necessitam dos seguintes pré – requisitos, sem os quais não é possível efectuar a referida análise:

- Ter um sistema que contabilize os itens (iguarias ou bebidas) consumidas;
- Definir o período que está a analisar (mínimo um mês e sempre que se pretenda mudar a carta / menu);
- Só devem analisar – se itens que sejam comparáveis, isto é, deve conhecer – se por exemplo o desempenho das diversas entradas, dos pratos principais (carnes e/ ou peixes), das sobremesas (doces, frutas e / ou gelados). Ou seja, não se pode comparar o desempenho das entradas misturadas com os pratos principais e sobremesas em simultâneo;
- Ter fichas técnicas actualizadas de modo a conhecer o preço de custo, preço de venda, e margem unitária de contribuição;
- Convém referir que o modelo de rentabilidade e popularidade assenta em três grandes pontos:
- Procura do cliente – número de doses servidas
- Análise das preferências dos clientes para cada item do menu
- Margem de contribuição – a diferença entre o preço de venda (sem IVA) e o preço de custo do prato.

---

<sup>5</sup>CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006) - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração*. p. 55.

---

## Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

Esta análise faz – se utilizando os seguintes procedimentos, é de salientar que o melhor método para esta análise é método BCG (*ver anexos 3*).

1. Começa – se por encontrar a percentagem de venda de cada produto, em relação ao total de vendas.
2. Em seguida aplica - se a fórmula para encontrar o **(IP)** índice de popularidade ( **$1 / n^{\circ}$  de itens da lista**)  **$\times 70\% \times 100$**  e depois deve – se confrontar o **IP** com a percentagem de vendas de cada produto devendo ser considerado **B**, os que se encontram abaixo do índice encontrado e os restantes colocados na categoria **A**, (se  **$IP < \% = B$**  e se  **$IP > \% = A$** );
3. **Índice de rentabilidade (IR)** = total de margem de contribuição / total das quantidades pratos vendidos.

**Total de margem de contribuição** = total de vendas – total de custos

**Total de vendas** = quantidades vendidas \* preço unitária de vendas

**Total de custos** = quantidades vendidas \* preço unitárias de custo

1. Seguidamente se compara o **IR** com o total da margem unitária de contribuição (preço unitária de vendas – preço unitário de custo) classificando de **A**, se margem unitária de contribuição  $> IR$ , e de **B** se margem unitária de contribuição  $< IR$ .
2. Finalmente e de acordo com as tipologias existentes: **AA** (*star*), **BA** (*puzzle*), **AB** (*plowhorse/cow*), **BB** (*dog*).

*Star* – são itens que vendem bem (populares) e têm uma margem unitária de contribuição elevada (rentáveis). Como tal, devem ser mantidos tendo em atenção a manutenção da quantidade e qualidade da iguaria. Apenas se deverá aumentar ligeiramente o preço caso esta iguaria seja um exclusivo do estabelecimento e não exista nos estabelecimentos concorrentes.

*Plow horse* – apesar de venderem bem (populares) têm uma margem unitária baixa (pouco rentáveis). Assim, deve analisar – se com detalhe a ficha da iguaria de modo a verificar se

existe alguma possibilidade de trocar algum dos ingredientes por outros com menor custo, ou reduzir caso se verifique que existe uma quantidade de determinados ingredientes que não são consumidos pela maioria dos clientes.

*Puzzle* – itens que vendem pouco (não popular mas que têm uma boa margem unitária (rentáveis). neste caso, existe uma necessidade de promover e divulgar a iguaria de modo a que este possa aumentar as suas vendas. a colocação num lugar de maior destaque e visibilidade da carta/ menu e a recomendação por parte dos empregados de mesa (, vendedores) pode contribuir para a melhoria do seu desempenho. por vezes, a modificação do nome da iguaria (caso não seja iguaria original) pode ser suficiente para uma melhor visibilidade e aceitação.

*Dog* – estes itens não vendem bem nem são rentáveis. A sua retirada é aconselhada, em especial quando esta iguaria requer ingredientes principais (carne e peixe) apenas para a sua confecção. No entanto, existem iguarias emblemáticas em determinadas regiões que, pelas suas características, podem não agradar a maioria dos clientes, mas podem ser necessárias para complementar oferta gastronómica da região onde o estabelecimento se insere, e ser apreciadas por clientes prescritores que se desloquem com grupos para degustar essa iguaria.

Convém referir que esta análise poderá ser influenciada / condicionada, pois durante o período desse estudo pode haver pratos que tiveram menor número de presença na carta devido a escassez de componentes do mesmo, devido aos hábitos alimentares dos clientes que em maior número frequentaram o estabelecimento entre outros.

### **Os rácios**

O cálculo dos rácios é mais um instrumento de controlo de custos e das receitas do sector, para melhor gestão dos alimentos e bebidas o assistente de *F&B* calcula qual o nível dos custos para saber qual o *break – even - point* e analisar os ganhos obtidos.



O conceito de rácios pode afirmar – se sendo uma relação existente entre duas grandezas que pode ser expressa quer sob forma de quociente, quer sob forma de percentagem.

Existem rácios que são *standards* para o F&B, que são 33% para alimentação, cave de vinhos 22% e bar 18%, pesa embora estas podem variar pois, dependente das políticas aplicadas e os objectivos do estabelecimento a gerência poderá os alterar, é o caso do vinho em que no nosso mercado estes têm uma alta taxa alfandegária, e aplicado esse rácio o preço do vinho dispara o que torna difícil a sua venda. Pode – se utilizar um outro rácio para a alimentação quando se quer introduzir ou revitalizar um prato.

Alguns rácios:

**Rácio** = (Preço de custo / Preço de venda) \* 100

**Preço de venda** = (preço de custo / rácio) \* 100

**Preço de venda** = preço de custo \* factor multiplicador

**Factor multiplicador** = (100/rácio)

O estabelecimento em estudo faz a análise daquilo que lucrou de um evento, utilizando o rácio entre o custo total das bebidas e comida e as receitas provenientes da venda destes. E na tabela (*anexos4*) vai – se exemplificar com um caso didáctico de como se calcula esse rácio.

Para concluir é importante referir – se que, quanto menor for o rácio, maior é o lucro. Logo a empresa tem sempre a preocupação em baixar os custos e aumentar as receitas para obtenção de menores rácios e consequentes melhores resultados.

### **O planeamento dos menus<sup>6</sup>**

Os menus devem ser pensados e elaborados com particulares cuidados e atender muitas especificidades. Estes deverão ser capazes de transmitir a informação relativa à oferta

---

<sup>6</sup>CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006) - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração*. p. 57.

gastronómica, de forma a esclarecer e a persuadir os diversos tipos de clientes. Como tal, o planeamento do menu deve ter em consideração factores organizacionais, gastronómicos, económicos e nutricionais.

- a) Os factores organizacionais influenciam muito o planeamento do menu, pois este será estabelecido de acordo com o tipo e categoria do estabelecimento (restaurante, snack bar, churrasqueira etc.), o espaço e equipamentos e capacidade de produção e de serviço, facilidades de armazenamento de alimentos e bebidas (pois quanto maior o menu, maior deve ser o armazém), o período do ano e do dia que este funciona, quantidade e qualidade de mão-de-obra especializada disponível.
- b) Factores gastronómicos, tem a ver com as receitas originais pois estes devem ser respeitados, um prato com um nome não deverá ser assim designado se não for confeccionado da forma original e com os ingredientes adequados, não se deve repetir ingredientes básicos, evitar a repetição de sabores e aromas, não utilizar os mesmos molhos e os seus derivados.
- c) Os factores económicos têm a ver com os custos e a rentabilidade do cardápio para o estabelecimento, a clientela e política de preços.
- d) Factores nutricionais estão relacionados com as propriedades nutricionais e dietéticas dos alimentos ou seja incluir pratos vegetarianos e diabéticos, pratos com baixas categorias, variedades dos alimentos, e os grupos etários (crianças, seniores).

### **Gestão e controlo dos desperdícios<sup>7</sup>**

Na presente conjuntura económica que se apresenta, as empresas de alimentos e bebidas têm cada vez mais dificuldades de se alcançarem o lucro, e como este não depende somente da empresa esta deverá ter em atenção os factores que consegue controlar como os

---

<sup>7</sup>CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006) - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração.*

---

desperdícios e consequentemente os custos que provém destes, pois no controlo e gestão da produção a análise dos desperdícios resultante da preparação e corte de carnes, peixes ou legumes é um dado importantíssimo, e estes produtos que para serem obtidos realizou – se um esforço financeiro, terão de ser valorizados com o liquido a que correspondem, mas também o desperdício com energia eléctrica, água, gás, mão-de-obra e materiais de uso diário.

Para eliminar os desperdícios a empresa deverá colocar em prática políticas coerentes e que envolvem todos os seus colaboradores.

Iniciando – se por um controlo periódico de stock, avaliando as compras, verificando as quantidades, a integridade das embalagens, a temperatura, o prazo de validade e os preços dos produtos, e este stock deverá girar – se através segundo o *FIFO*, tentando vender caso existirem produtos que estejam com prazos de validades próximos, mesmo que a um preço inferior de forma a evitar perdas maiores.

Seguidamente, a empresa deverá ter uma equipa orientada e treinada a preparar porções com peso ou tamanhos apropriados, utilizando técnicas de manuseamento de alimentos mais adequados.

Finalmente a que elaborar relatórios de controlo de perdas, com quantidades perdidas, os motivos destes terem ocorridos e apresenta – los aos colaboradores para que juntos possam encontrar soluções mais viáveis.

Para eliminar os desperdícios de energia eléctrica, gás, água, materiais de utilização diárias e tempo as empresas devem: instalar lâmpadas economizadoras, pintar as paredes de cores claras, e colocação de placas que permitem a entrada da luz natural, afastar os frigoríficos das paredes, lavar a louça na máquina, utilizando – o na sua capacidade máxima, instalação de painéis solares, definir previamente um diagrama de fluxos entre outros.

Como foi anteriormente referido as mercadorias sofrem perdas ao longo do processo produtivo. Perda ao serem limpas e perdas no acto de coação, e por isso o chefe de cozinha deverá saber o quanto cada mercadoria perde. Esta é a função do cálculo das capitações, e este útil na medida em que permite manter uma produção padronizada e calcular correctamente o custo de porção ou do prato. E obtêm – se aplicando as seguintes fórmulas:

***Desperdícios*** = peso bruto – peso líquido

**%Desperdícios** = (desperdício / peso bruto) \* 100

Tomemos como exemplo didáctico o seguinte caso para melhor entender o método das capitações.

O peso bruto de lula é de 6 kg, sendo o seu peso líquido 4,500 kg, cada dose deve ter aproximadamente 180 g sendo assim:

- Por cada kg de lula obténs - se 0,25 g de desperdício (25%);
- 6 Kg de lula dá um aproximado de 25 doses,
- Para obter a quantidade necessária para uma determinada número de doses utiliza – se a seguinte formula: ***(nº dose pretendidos \* peso de cada dose) + desperdícios em kg*** (tomada como a habitual).

Logo pode - se criar uma tabela de capitações (*anexos 5*).

### **Técnicas de refrigeração e congelação<sup>8</sup>**

Segundo Monteiro (2004; p.97) convencionou - se a chamar conservação de alimentos perecíveis por refrigeração ao “processo que envolve a utilização de temperaturas próximas de 0°C, tendo como principal finalidade eliminar ou retardar a acção dos agentes de putrefacção, tais como: enzimas, microrganismos, bactérias, fermentos e fungos”.

---

<sup>8</sup>Monteiro, Victor, (2004)

Em conservação, os produtos alimentares podem ser agrupados em duas categorias gerais:

a) aquelas que ficam vivos durante o período de armazenagem refrigerada, tais como frutas, vegetais, etc. b) Aqueles que não ficam vivos, tais como peixe, a carne, aves, mariscos.

A conservação dos alimentos pelo frio não acrescenta qualidade, apenas preserva a qualidade que os alimentos possuem no momento da sua conservação. Por este motivo a frescura e a qualidade dos alimentos a conservar é um factor primordial para aumentar a sua longevidade.

Refrigerar segundo Monteiro (2004, p.98) – “é um processo de conservação de alimentos num frigorífico, por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre +1° e +7°”, enquanto, congelar “É um processo no qual as temperaturas dos alimentos baixam muito rapidamente, fazendo com que a água existentes nos alimentos solidifiquem lentamente [...] as temperaturas de serviço deverão ser sempre abaixo dos – 20°C”.

### **Preparação e descongelação carnes e derivados**

As carnes, quando bem congeladas, conservam praticamente todo o seu valor nutritivo e, se forem bem frescas, podem ser armazenadas até doze meses, se forem seguidos os seguintes preceitos: utilizar carne, apenas carne fresca e de boa qualidade, retirar o sebo e o excesso de gorduras, retirar os ossos desnecessários.

Ao congelar a carne nunca se deve lavar a carne, se tiver de a lavar a que seca - lo primeiro com um pano seco e limpo, refrigerar sempre antes de o conservar, fazer o embalamento proporcional a sua utilização por doses, não tempere e devem ser armazenadas em temperaturas -22°C / -25°C.

A descongelação é uma operação importante. Talvez mais importante do que a própria congelação, ela deverá ser feita com a velocidade de descongelação mais baixa possível, para que o líquido que sai da carne seja em quantidade mínima, por isso a que respeitar as seguintes regras: descongele no frigorífico e na própria embalagem só depois temperar, em

descongelação de emergência, a embalagem pode ser colocada em água fria, as carnes para sopas ou ensopados podem ir directamente para fogão, mas em água fria, hambúrguer e almôndegas podem também ir directamente para fogão ou grelhador.

É de realçar que ao descongelar as carnes esta liberta líquidos que são ricos em nutrientes e devem ser reaproveitados em sopas e outros pratos.

### **Preparação e descongelação de peixes e mariscos**

O peixe deverá ser absolutamente fresco, caso o peixe for comprado sem o tratamento feito, deve – se retirar as escamas, as barbatanas, o rabo e a espinha dorsal, lavar em água abundante até desaparecerem os vestígios de sangue, devem ser embaladas em doses.

**“Nenhum peixe ou marisco pode ser congelado mais que uma vez!”**

#### **Pratos semi – preparados**

Esses têm um tempo de conservação muito limitado (24/36 horas), desde que não utilizem temperos, este deve ser refrigerado até 0°C, durante dez a doze horas, e congela – la de seguida.

#### **Pratos preparados**

Poderá conservar no frigorífico, e até quarenta e oito horas, os pratos já confeccionados, desde que: 1) não tenha utilizado produtos congelados na sua confecção. 2) Não tenham utilizado temperos como pimenta e piri piri etc. 3) Tenha pouca gordura animal na sua composição. 4) A armazenagem seja efectuada em recipiente hermético.

### **2.3.5. Gestão e Controlo de Stock**

Antes de qualquer análise sobre a temática convêm esclarecer os seguintes conceitos, “um stock é uma provisão de produtos destinados ao consumo” segundo Pierre Zermati (1986,

p. 15) a definição simples de stock dada pelo autor contém duas palavras importantes produto e consumo, e entende – se por produto “ todas as matérias-primas, as mercadorias, as matérias consumíveis, produtos acabados e os resíduos”.

O mesmo autor define stock como “conjunto das mercadorias, das matérias ou acessórios, dos resíduos, dos produtos semi - fabricados, dos produtos acabados, dos produtos ou trabalhos em curso e das embalagens comerciais que são propriedades da empresa”.

Para Lopes dos Reis (2010, p.23), “ stock é um conjunto de unidades de cada artigo que constitui determinada reserva, aguardando satisfazer uma futura necessidade de consumo”.

As mercadorias são “produtos comprados para serem revendidas como estão, enquanto matérias-primas são os que servem de base ao fabrico”.As matérias consumíveis são “produtos que concorrem directa ou indirectamente para o fabrico como exemplo as pequenas ferramentas e o material de escritório”.Os produtos acabados são “produtos fabricados e prontos a vender, já os resíduos são aqueles que provém do fabrico ou do aproveitamento de demolições”, mas o que realmente interessa para este trabalho e para o departamento de *F&B* são as mercadorias, as matérias - primas e os produtos acabados.

Segundo Zermati (1986, p.16) realça que o consumo é entendido de forma diferente pelos utilizadores dos produtos:

“Para um gestor de stock, um produto é consumido a partir do momento em que este sai do stock, do ponto de vista do comerciante (retalhista) este é considerado consumido a quando da sua venda enquanto para o utilizador final o produto só será consumido quando for utilizado”.

Para melhor entendermos este tema é necessário primeiramente entendermos alguns conceitos que são inerentes a este, segundo Zermati (1986, p.17):

Artigos em stock “ são todos os elementos que constituem o stock de uma empresa”.

Unidade de contagem “é a unidade pela qual é contada a quantidade em stock, por peça, dúzia, grossa, quilogramas litro etc.”.

## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

Unidade de embalagem “ é a quantidade contida na embalagem normal do fornecimento, barril de 50 litros, caixa de 48 peças, saco de 20 quilogramas etc.”.

Unidade de compra “é a mais pequena quantidade inteira que se pode comprar ao fornecedor”

Movimento de stock, “ um stock é vivo, o seu nível varia frequentemente, aumenta com o jogo das entradas, e das saídas”.

Gestão de stock, “ gerir um stock é fazer com que este esteja constantemente apto a responder às encomendas dos clientes, dos utilizadores dos artigos em stock”.

### **A utilidade e a inconveniência do stock**

Segundo Lopes dos Reis (2010, p. 27), pode dizer – se que, ”o stock é útil porque nos defende da escassez, procurando providenciar as faltas que poderão ocorrer dos diferentes ritmos de necessidades de compra e produção, nas fases de produção, de consumo ou venda”.

E ainda pode – se constituir um stock com uma finalidade especulativa, isto é, comprar quando os preços estão baixos para revender ou utilizar quando os preços subirem.

Evita compras frequentes de pequenas quantidades, o que é incómodo, oneroso e até, por vezes, impossível de efectuar dada a eventual indisponibilidade do fornecedor para tais entregas, finalmente a que realçar que a compra em grandes quantidades pode proporcionar redução de preço compensadoras do custo de armazém agora acrescido.

Para o mesmo autor toda esta utilidade dos stocks tem como contrapartida os seus custos que se subdividem em custo de compra ou de aquisição, custo de realização da encomenda e custo de armazenagem.



### **Os custos que oneram os stock**

Segundo Sequeira (1994, p. 52, 53, 54) “ao comprarmos artigos ou produtos em quantidades superior a aquela que se vai consumir imediatamente, estamos a imobilizar capital, pois que o stock é um valor, este valor que fica imobilizado diminui as possibilidades de outros investimentos”.

O problema de se situar os stocks ao nível mais ajustado as necessidades do consumo, numa óptica de desmobilização de capital, não é antigo e constitui umas das preocupações dos dirigentes de empresas mais avisados.

A vertigem do bom negócio correndo atrás de descontos aliciantes para grandes aquisições, o entusiasmo dos artigos sensacionais, o querer aproveitar de oportunidades únicas e também a preocupação da imprescindibilidade de certos artigos no circuito de produção, tem induzido alguns responsáveis a super dimensionar os seus stocks.

Há que encontrar, artigo por artigo, os níveis de existência ajustados as necessidades, não esquecendo que o stock existe exactamente para que não nos falem os artigos de que necessitamos. Sendo o stock é um valor, vejamos quais os seus componentes:

**Custo de aquisição** (custo de compra) segundo Lopes dos Reis (2010, p.73), este é um custo, que “inclui a preparação das requisições, selecção dos fornecedores, negociação, transportes, despachos alfandegários, etc.”.

Para a minimização deste custo o autor sugere:

- ✓ Que se deve reduzir tanto quanto possível, as compras de urgência porque estas contribuem para a elevação dos preços.
- ✓ Que se deve evitar prazos de pagamentos longos porque conduzem a preços de encomenda mais elevados.
- ✓ Que se deve organizar as compras de modo a centraliza – las o que será mais conveniente quando as unidades da empresa se distribuem num espaço geográfico.

A centralização das compras conduz a preços mais baixos, porque aumenta o poder

negocial da empresa que faz as aquisições, à medida que aumentam as quantidades adquiridas.

**Custo de realização da encomenda** – este obtém – se somando todos os gastos efectuados directa e indirectamente com a realização das encomendas. Estes gastos segundo Lopes dos Reis (2010,p.75) compõem-se de:

- ✓ Encargos salariais, relativos ao tempo de trabalho prestado na execução da encomenda, incluindo subsídios recebidos, pagamentos à segurança social etc.
- ✓ Encargos com material utilizado na realização das encomendas.
- ✓ Amortizações e equipamentos do sector de compras.
- ✓ Custos indirectos relacionados com a encomenda, como os de aquecimento, iluminação, etc.

Ultrapassada a porta do armazém e até que volte a sair para consumo novos encargos o vão onerar e estes são conhecidos como sendo os custos de armazenagem.

Segundo Lopes dos Reis (2010,p.76), o custo de armazenagem envolve a taxa de posse dos stocks e o valor do stock médio (em unidades monetárias).

A taxa de posse dos stocks é constituída por:

- a) Despesas relativas aos armazéns – essas dizem respeito aos salários de pessoal, amortizações de instalações e equipamentos, obsolescência, furto e deterioração, impostos e seguros, iluminação etc.
- b) Os juros do capital imobilizado em stock – este é determinado conhecendo o juro efectivo do capital externo a que se tenha recorrido para comprar os stocks, ou dispondo para o efeito de capitais próprios seria o juro praticado numa diferente aplicação do capital.
- c) Desvalorização do stock.

Já por sua vez Zermati (1986, p.24) indica mais um custo para além dos já indicados como a de ruptura de stock.

**Despesas de rupturas de stock** – “são as despesas que surgem devidas ao facto de, a dado momento o stock se ter esgotado e não ser já possível satisfazer a procura”.

O custo de uma rotura de stock pode ser uma falta de ganho, a perda de um cliente, uma penalidade por atraso na entrega, um aumento do preço de custo por substituição de material etc. É geralmente muito difícil, se não impossível, avaliar tais custos, mas pode – se afirmar -se que, na generalidade, são muito elevados

### **Os stocks e a contabilidade**

É de extrema utilidade o conhecimento sobre a contabilidade dos stocks, mesmo que de forma superficial, visto que numa empresa nem todos os colaboradores dos outros sectores têm formação nesta área e é natural que haja pessoas que não tenham conhecimento acerca das regras contabilísticas e porque de serem aplicados, e contabilizar os stocks é conhecer – lhes, por meios próprios das técnicas de contabilidade, as existências em quantidades e em valores, e para obter esse conhecimento contabilístico a que ter em mente a conta de stock da classe 3 do SNCRF, inventários e activos biológicos, e o conhecimento das existências em quantidades e em valores é importantíssimo na medida a que responde a numerosas necessidades na empresa tais como, manutenção da contabilidade, gestão da tesouraria, necessidades fiscais, bem como a gestão dos aprovisionamentos nas empresas que o faz.

#### **a) Manutenção da contabilidade**

Todas as empresas devem manter a sua contabilidade que, entre outras coisas, deve dar lugar ao estabelecimento de um balanço, os stocks são inscritos no activo do balanço nas contas da classe 3.

“A conta da classe 3, inventários e activos biológicos, esta conta inclui os inventários detidos para venda no decurso da actividade empresarial, no processo de produção para essa venda, na forma de materiais consumíveis a serem aplicados no processo de produção ou a prestação de serviços (...)” (SNCRF, 2009 p. 172).

## **Sistemas de inventários**

Não se pode falar da contabilidade dos stocks sem se fazer menção aos sistemas de inventário, pois qualquer empresa, seja ela de que natureza for, independentemente da sua dimensão, esta deve ter sempre actualizado todas as suas movimentações contabilísticas dos seus inventários para que a cada momento, o seu inventário físico possa corresponder com os respectivos registos contabilísticos.

Segundo Castelli (2003,p. 530),” o inventário consiste na contagem individualizada e periódica de todo o stock existente no almoxarifado e nos demais sectores do hotel.” O autor realça que os inventários são feitos periodicamente.

È de realçar que existem dois sistemas de inventário que são, o inventário permanente, e o inventário intermitente, o decreto-lei nº 5 (2008 de 4 de Fevereiro), deixa ao critério da entidade de escolher qual o sistema a utilizar, e é neste sentido que a empresa poderá optar pelo sistema de inventário permanente que contem (...) “a informação contabilística actualizada em função dos movimentos físicos ocorridos com os inventários (...) e esta permite que a organização conheça de forma constante e no decorrer do exercício as existências”, enquanto o sistema de inventários intermitentes ou por contagem (...) actualiza as movimentações dos inventários apenas na data de relato (...), esta é um inventário extra contabilístico e feita pela menos uma vez por exercício e a sua execução é obrigatória pela lei.

Há autores que ainda indicam um outro sistema que é o de inventário rotativo, e que consiste em examinar o stock por grupo de artigos e verificar a sua exactidão em termos de quantidades e de localização desses artigos, define – se geralmente frequências de realização do inventário rotativo diferentes, de acordo com a importância do artigo.

Inês M.S Santos (2011) realça que para calcular a reconciliação de inventários utilizam – se as seguintes formulas:

*Inventário inicial + compras (entradas) – consumo (saídas) = existências*

*Stock inicial + compras – stock final = consumo*

*Existências (contabilística) – inventário final (físico) = diferença de inventários*

#### **a) Gestão financeira dos stocks**

Ao contrário dos investimentos (conta 4 do SNCRF) que devem normalmente serem financiados pelos capitais próprios e pelos empréstimos a longo prazo, os stocks são em parte financiados pelas dívidas de curto prazo, principalmente a fornecedores, e esses não devem ultrapassar os valores razoáveis a curto prazo e o disponível, e aqui uma boa gestão financeira é importante para que possa haver controlo das contas e as disponibilidades da empresa e os seus compromissos com os diferentes *steack holders*, pois todo o aumento de stock se traduzira por um desequilíbrio entre as dívidas a curto prazo e os valores razoáveis a curto prazo ou disponíveis, ou seja aumentar o stock criara novas dívidas, novos custos e a consequente falência se esse não conseguir honrar com os seus compromissos.

#### **2.3.5.1. O armazém**

Localização e organização do armazém

Segundo Pierre Zermati (1986, p.111), “o armazém é o local onde os artigos comprados ou fabricados são recebidos, arrumados, conservados, levantados, distribuídos”. E o armazenamento é o conjunto dessas funções de recepção, arrumação, conservação, levantamento e distribuição.

Se todos os armazéns devem ser concebidos para desempenhar essas funções de forma racional e económica, é evidente que devem ser adaptadas a natureza dos materiais consumidos na empresa.

A arrumação será completamente diferente consoante se trate do armazém duma oficina de lapidação de diamantes, duma chocolateira ou de um estaleiro naval. É pois difícil enunciar

regras aplicáveis a implementação, a arrumação e o funcionamento de todos os armazéns, não obstante, certos princípios são validos em todos os casos, mas devem ser adaptados a natureza de cada stock.

Existem regras que servem para todos os tipos de armazéns tais como as de higiene e segurança alimentar e segurança pessoal etc. E por isso a implantação do armazém tem que ser planeado e estruturado desde o início do projecto de construção do estabelecimento, pois segundo Castelli (2000, p. 521) por vezes “ o almoxarifado é representado pelo somatório de cubículos que sobraram “ e dessa forma é muito difícil a organização desta o que se coloca em causa o seu bom funcionamento, colocando em perigo os produtos estocados, pois estes atraem facilmente insectos e roedores, e a sua localização poderá dificultar a entrega e recepção de mercadorias.

As instalações deverão ter segundo Castelli (2000, p. 521):

- ✓ Uma só entrada e saída de mercadorias facilitando o controlo;
- ✓ Espaço suficiente amplo para a organização de todos os produtos perecíveis e não perecíveis;
- ✓ Local das câmaras frias para a guarda de alimentos que exigem baixas temperaturas.

A estocagem dos produtos no armazém e organização do mesmo não se resume a uma mera arrumação, esta segue regras que permitem que sejam realizadas da forma mais correcta possível, com o objectivo de evitar desperdiçar de produtos e prevenir intoxicações e infecções alimentares.

Para uma correcta estocagem dos produtos o responsável do armazém tem que seguir as regras do HACCP destinados ao armazém, que nos mostra como atingir esses objectivos levando em consideração alguns aspectos que o próprio Castelli (2000, p. 523) indica na sua obra:

1. As prateleiras ao serem confeccionadas, devem permitir a aeração dos produtos nelas guardadas. Além da confecção das prateleiras, deve -se levar em conta também a sua disposição dentro do espaço reservado ao almoxarifado, o que permitira não só uma utilização mais racional do espaço, mas também melhor fluidez dos serviços e maior conservação dos produtos. Ainda deve – se:
  - a. Conservar uma distancia de 1.20 m entre uma prateleira e outra, de forma a não criar maiores empecilhos na circulação de mercadorias e pessoas,
  - b. Conservar as prateleiras um pouco afastados das paredes aproximadamente 10 cm,
  - c. Conservar as prateleiras um pouco afastados do solo aproximadamente 40 cm, para facilitar a limpeza e evitar o esconderijo de roedores,
2. Nunca deixar determinados produtos (batatas, frutos, vegetais), directamente sobre o chão, mas sim sobre estrados, afastados 40 cm do solo, permitindo desta forma melhor aeração,
3. Conservar os produtos alimentícios devidamente afastados dos produtos de limpeza ou tóxicos.
4. Armazenar determinados produtos de acordo com as técnicas como por exemplo: os vinhos, que devem ser guardados inclinados, evitando – se com isto o ressecamento das rolhas e a consequente deterioração do produto.
5. Proceder a rotatividade dos produtos, isto é os produtos que acabem de entrar, utiliza-los após os já existentes, o primeiro a entrar será o primeiro a sair (*FIFO*), os produtos possuem um prazo de validade, neste sentido, se o rodízio não for bem obedecido acaba -se desperdiçando produtos ou afectando a saúde dos clientes, se usados. Os prazos de validade dos produtos estão afixados em suas embalagens. Cabe ao almoxarife a tarefa de saber gerenciar os stocks, ou seja manter tais prazos de

validade sob controlo para, em tempo hábil, avisar o chefe de cozinha, ou o gerente de alimentos e bebidas.

6. Dispor os produtos nas prateleiras de tal maneira que sejam facilmente identificados, deixando o rótulo ou a marca bem visíveis, além disto, dispor - los em quantidades idênticos, facilitando a contagem dos mesmos,
7. Proporcionar uma boa ventilação no depósito, neste sentido para que o ar circule livremente recomenda -se o uso de janelas, quando for possível, é uma solução simples e económica, neste caso deve -se colocar nelas telas para impedir o ingresso de roedores e insectos, quando não for possível ventilar o ambiente naturalmente usam -se ventiladores e ou ar condicionado.
8. Manter a área do almoxarifado livre de roedores, eles são portadores de doenças e causadores de desperdícios, por isso, devem ser sistematicamente combatidos. Neste particular recomenda -se:
  - a. Instalar portas de metal bem próximas do piso,
  - b. Colocar nas janelas telas de Protecção,
  - c. Fazer cuidadoso exame das caixas de mercadorias antes de estocarlos,
  - d. Ordenar todos os produtos adequadamente, não deixando nada amontoados nos cantos,
  - e. Manter o ambiente limpo e ordenado,
9. Manter determinados produtos nas temperaturas adequadas fazendo – se uso das câmaras frias independentes para estocagem de carnes, aves e peixes,

### **Operações administrativas inerentes a gestão de stock**

Operações administrativas ocorridas no armazém, seguem fases que vão desde a recepção a entrega, ou seja, este é um sistema interdependente e não se pode ignorar nenhuma fase



pois todos são de extrema importância e pode – se dizer que cronologicamente são essas as fases ou operações do circuito das mercadorias:

- a) **Recepção** – “a operação da recepção tem por fim tomar conta dos artigos que são entregues ao armazém” Zermati, (1986, p. 114) e este pode ser subdividida em:

**Recepção quantitativa** – tem por fim verificar se as quantidades recebidas correspondem as quantidades registadas no guia que deve acompanhar. Esta operação deve ser feita logo no momento ou no momento não muito longínquo a sua chegada, verificando o produto por exemplo por pesagem (peso), por contagem (unidade), medição (volume ou capacidade), essa verificação pode ser exaustiva (na totalidade do artigo recebido), ou numa amostragem (uma parte do artigo recepcionado).

**Recepção qualitativa** – a recepção qualitativa é feita logo após a quantitativa, e tem como fim verificar a qualidade dos produtos recepcionados, igualmente a verificação da qualidade segue -se logo após a chegada do artigo, mas também este pode e deve ser feito junto ao fornecedor. Este exige mais do que um simples conferente, e deve ser feita por pessoal tecnicamente preparado, dispondo de equipamento de verificação necessária (calibração, aparelhos de ensaio, balança de precisão, laboratórios etc.), esta pode ser feita na totalidade dos artigos mas também em apenas uma parte do artigo, mas esta amostra recolhida deve ser “determinada de forma a oferecer segurança de é verdadeiramente significativa do todo, (universo) ”.

**b) Movimentação e arrumação**

A movimentação dos artigos acompanha todo o processo de um artigo comprado desde a sua chegada a sua saída, por isso este é de extrema importância, pois exige transporte interno adequado e condições de segurança e higiene para que não haja sobressalto, quanto a arrumação o autor Sequeira (1994, p. 80) realçam que existe critérios para arrumação de materiais, e para eles os mais utilizados são:

- “Por frequência de saída” ficando os com mais saídas, mais perto do local de expedição para facilitar as entregas.
- “Manter o mesmo item em dois locais”, deixando uma quantidade à retaguarda funcionando como reserva de uma outra quantidade que se matem perto da entrega que é considerada stock de distribuição.
- “Condicionar a localização às características de cada artigo”

Ao peso, Ao volume, Ao cheiro, Percibilidade, A fragilidade / robustez, Por agrupamento / por famílias de artigos, Por ordem de código, Por departamento utilizador, Por antiguidade no armazém, isto é, o primeiro a entrar deve ser o primeiro a sair (*FIFO*).

Por vezes o que é feito nos armazéns é uma mistura desses critérios, mas o autor Sequeira (1994, p.81) privilegia o critério da” frequência de stock” pois para eles este vai de encontro com o objectivo fundamental da gestão material de stock que é “entregar rápido e bem “.

### **c) Expedição e entrega**

Se tratar de uma distribuição directa, o responsável do armazém só tem que entregar o artigo e junto deste os documentos para o cliente assinar, mas se acontecer que o cliente encontra – se afastado do armazém, esta distribuição toam forma de expedição “compete ao armazém preparar e enviar ao transportador os diversos documentos de transporte” segundo Pierre Zermati (1986, p.116).

Para Sequeira (1994, p.88) “ é importante que os pedidos ao armazém façam com antecedência necessária para que a expedição possa ser preparada e executada para que a entrega aconteça no momento exacto em que o utilizador necessita do artigo”.

Para que essas operações sejam elaboradoras da forma eficiente a que levar em conta alguns requisitos.

Segundo Sequeira (1994; p. 78,79,80), para uma eficiente gestão física de stocks, existem requisitos que devem ser obedecidos:

- I. **“Proporcionar uma eficiente recepção dos materiais”** – para que a recepção das mercadorias seja eficiente há que haver boas condições para a execução rápida e cuidada das funções administrativas da recepção (controlos quantitativos e qualitativos), o espaço deverá ser adequado para a descarga, com saída facilitada e desimpedida para os locais de armazenagem e com pessoal suficiente e competente.
- II. **“Dispor de meios adequados de movimentação e transporte”** – os meios de transporte interno devem ser adequados aos artigos a movimentar e aos espaços disponíveis, e estes deverão ser amplos e com o pavimento em bom estado.
- III. **“Dispor de meios e espaço devidamente adequados ao armazenamento e guarda “** - a área disponível de armazenamento deverá ter condições de temperatura, humidade, arejamento e luz ajustados a conservação dos artigos armazenados e com pavimento adequados ao empilhamento, os suportes de armazenamento deverão ser adaptados aos locais e aos artigos facilitando a rotação física e a contagem dos mesmos.
- IV. **“Possibilitar e facilitar a saída rápida dos artigos dos armazéns”** – a saída dos materiais do armazém deverá ser rápida e sem muita burocracia, (simplesmente o essencial). Os itinerários de saída deverão estar desimpedidos, os espaços a percorrer têm que ser curtos, e os meios de movimentação mais rápidos e seguros possíveis, a unidade de armazenagem deveser igual a unidade de saída, e nesta fase a contagem no local tem que ser facilitada.
- V. **“Prever, organizar e montar a segurança de pessoas e bens”** – as empresas têm sempre que zelar por um ambiente seguro e higiénico de forma a respeitar as regras do HACCP, mas também os seus colaboradores e os seus bens, por isso o armazém não foge a regra e qualquer empresa que se preze deve facilitar a limpeza dos espaços

e proteger o estabelecimento contra inundações e incêndios, instalar sistemas de sinalização dos perigos para pessoas e bens, fazendo o uso de cores de advertência, e cartazes com instruções evitando os sinistros.

### **Necessidade de classificação dos artigos <sup>9</sup>**

O administrador, o responsável do armazém, aquele que estiver directamente ligado ao controlo do stock deve ter em conta que existem diversos artigos e que nem todos têm a mesma rotatividade dentro do armazém, pois há aqueles que têm uma maior saída do que outros, e nem todos têm o mesmo valor, pois há aqueles que custaram mais do que outros, portanto a que dar prioridades e fazer uma gestão selectiva na medida em que não se pode perder tempo, nem dinheiro com aquilo que não tem muita importância, por isso existe a necessidade de classificação dos artigos.

### **Princípio da classificação pelo método de ABC (*Activity Based Costing*) / lei de Pareto**

A classificação ABC dos artigos consiste em diferenciar os artigos em função do valor das suas saídas num determinado período do stock, baseia – se no princípio dos 80 – 20, em que 20 % dos artigos representam 80 % do valor total das saídas e os 80 % dos artigos restantes representam apenas 20%. “ Trata – se de uma classificação fundamental para uma empresa, na medida em que condiciona o tipo de gestão que se vai aplicar a cada um dos artigos”.

Podemos efectuar esta classificação ABC, com base em dois critérios que são os valores das saídas anuais do stock e o valor em stock, mas o que será exemplificado é dos valores das saídas de armazém.

---

<sup>9</sup>Chantal, Martin – Bonnefous, et alli (2006),,p.124, 125,126,127,128.

### **Estudo do método baseado num exemplo didático**

A classificação ABC é mais interessante quando existe um número elevado de artigos, mas o exemplo que se segue nos permitira compreender o princípio da classificação.

O exemplo que se segue (*Anexos 6*) é de uma empresa em que há gestão de 10 artigos quaisquer, e os valores das saídas de armazém e de stock são:

***Total Valor De Saídas** = Valor Do Artigo \* (Vezes) Número De Saídas*

***Total De Valor De Stock** = Valor Do Artigo \* (Vezes) Quantidades Em Stock*

### **Classificação de ABC das saídas**

Após ter classificado os artigos de modo que os totais das saídas sejam classificados por ordem decrescente, temos de calcular as percentagens acumuladas em valor e em artigos (*Anexos 7*).

***Total Acumulado X1** = X1*

***Total Acumulado X2** = X1 + X2*

***Total Acumulado X3** = X2 + X3*

*(...)*

***% Valor Acumulado X1** = (Total Acumulado X1 / Total Valor Do Artigo) \* 100*

***% Artigo Acumulado** = (Total Acumulado X1 / Nº Total Artigos) \* 100*

Se representarmos graficamente (*Anexos 8*), em abcissas os vários artigos e, em ordenadas, o total das saídas, obtemos a curva de Pareto dita ABC e assim consegue – se fazer as seguintes análises:

1. Os dois primeiros artigos (**B, A**) representam 69 % do total das saídas, e 20 % do número das saída constituindo a *classe A*. O artigo A, é o produto com mais saídas (159) e o B é o com o valor mais elevado (134), por isso estes necessitam de uma atenção mais rigorosa, esta deverá ser rígida evitando desperdícios e perdas ou seja

a gestão deverá nestas estabelecer estratégias de controlo, corrigindo desvios de forma atempada.

2. Os artigos **E, G, D, C**, constituem a *classe B*, estes quatro artigos representam 28% das saídas, para 40% dos artigos, estes artigos não levantam grandes preocupações por parte da gestão, mas devem ser bem controlados.
3. Os artigos **J, F, H, I**, estes artigos representam 3% do valor total para 40% dos artigos, pertencendo a *classe C*, estes artigos merecem menor controlo, pois deve – se armazenar o controlo para os artigos da *classe A*.

### **Políticas de gestão de stock**

#### **Stock mínimo**

O cálculo do stock mínimo tem como objectivo principal evitar a ruptura de stock e os custos que provém deste, analisando o histórico de vendas de um determinado produto e assim conhecer o seu ponto de encomenda, para obtenção do valor do stock mínimo necessário para fazer face as suas necessidades e a procura, essa são obtidas através da seguinte fórmula:

$$\text{Stock Mínimo} = \text{Consumo Médio Diário} * \text{Período De Aprovisionamento}$$

Inês S. M. Santos (2011) realça que “ nos produtos perecíveis é comum considerar – se uma margem de segurança, de modo a prever uma percentagem (%) do produto possa não estar em condições de ser utilizado”. Neste caso a fórmula será:

$$\text{Stock Mínimo} = (\text{Consumo Médio Diário} * \text{Período De Aprovisionamento}) + \text{Margem De Consumo Médio Diário}$$

$$\text{Consumo Médio Diário} = \text{Soma Dos Consumos Diários} / \text{Nº De Dias}$$

$$\text{Período de aprovisionamento} = \text{tempo de entrega}$$

### **Stock máximo**

Segundo Inês S.M. Santos (2011) stock máximo “ é o valor a partir do qual, não se justifica económica e fisicamente a compra de um determinado produto”, mas a mesma autora realça que excepcionalmente poderá ultrapassar – se o stock máximo quando haver uma oportunidade vantajosa de comprar determinado produto a um preço baixo, e com um prazo de validade elevado e que tenha a possibilidade de valorizar.

Por sua vez Castelli (2013, p. 547) afirma que o estabelecimento do stock mínimo e stock máximo é feito pela gerência ou direcção do hotel e estes devem levar em consideração:

- A rotatividade dos produtos que por sua vez está condicionada à taxa de ocupação do hotel,
- A localização do hotel em relação aos principais centros de abastecimento,
- Os estudos de rentabilidade feitos para cada produto,
- Espaços físicos adequados e necessários a estocagem,

### **Rotação de stock**

Mede a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um período de tempo, para Inês S.M. Santos (2011), “ interessa – se ter rotações elevadas, dado que pressupõe que o que nos garante que o empate de capital é minimizado”, e é calculado utilizando a seguinte formula:

$$\textbf{Rotação Dos Produtos} = \textit{Consumo Do Período} / \textit{Stock Médio}$$

O número ideal de rotações é 4 vezes, embora possa ser inferior ou superior consoante os produtos em questão.

O stock médio provém da soma da existência inicial de um produto e a final deste, dividido por 2 ou seja:

$$\textbf{Stock Médio} = (\textit{Existência Inicial} + \textit{Existência Final}) / 2$$

Finalizando o tema conclui – se que a gestão de stock não se refere a um simples controlo daquilo que uma entidade é possuidora por isso convém destacar que esta se subdivide em: gestão administrativas dos stocks, gestão física dos stocks e a gestão económica dos stocks.

Segundo Lopes dos Reis (2010, p.21) a gestão económica dos stocks define – se como um

“Conjunto de operações que permite, após conhecer a evolução dos stocks que se verificou na empresa, formular previsões da evolução destes e tomar decisões de quanto e quando encomendar com a finalidade de conseguir a melhor qualidade de serviço ao mínimo custo”.

Resumindo e concluindo este capítulo, convém realçar que o economato do hotel encontra – se bem organizado, cumprindo as regras do HACCP embora haver falhas no processo que serão referenciadas atempadamente.

O sistema de inventário utilizado pelo estabelecimento, é o sistema de inventários permanente. É de realçar que o economato do estabelecimento encontra – se subdividida em: armazém de produtos confeccionáveis, armazém de produtos de limpeza e de equipamentos de reserva para o serviço, armazém de bebidas e refrigerantes e cave de vinho, o que permite uma boa conservação e armazenamento pesa embora existe falhas devido a avaria numa câmara fria e alguns outros equipamentos de frio.

Não existe qualquer estabelecimento de uma política de stock definitivo, sendo a fixação do stock baseado em dados sobretudo a taxa de ocupação e o grau de utilização de serviços oferecidos.

O *software* utilizado pelo estabelecimento para o controlo de stock é o PDV operações, onde são registados todas as movimentações de stock.



### **2.3.5.2. Gestão de compras<sup>10</sup>**

“ A arte de comprar está se tornando cada vez mais uma profissão e cada vez menos um jogo de sorte.”

Em muitos casos não é o custo que determina o preço de venda, mas o inverso. O preço de venda necessário determina qual deve ser o custo. Henry Ford.

Embora todos saibam comprar, em função do quotidiano de nossas vidas, é imprescindível a conceituação da actividade, significa procurar e providenciar e entrega de materiais, qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.

Pode –se concluir então, que os objectivos básicos de secção de compras são:

1. Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção.
2. Coordenar esse fluxo de maneira que seja alocado um mínimo de investimento que afecte a operacionalidade da empresa.
3. Compra de materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de qualidade e quantidade definidos.
4. Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honradas, as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

#### **Função de compra**

A função de compras é uma das engrenagens do grande conjunto denominado Sistema Empresa ou Organização e deve ser devidamente considerada no contexto, para que

---

<sup>10</sup>Eliane Ferreira Martins p.48 a 68

deficiências não venham a ocorrer, provocando demoras onerosas, produção ineficiente, produtos inferiores, o não cumprimento de promessas de entregas e clientes insatisfeitos.

A competitividade no mercado, quanto a vendas, e em grande parte, assim como a obtenção de lucros satisfatórios, devida à realização de boas compras, e para que isto ocorra é necessário que se adquiram materiais ao mais baixo custo, desde que satisfaçam as exigências de qualidade.

A função compras compreende: Cadastramento de fornecedores, colecta de preços, definição quanto ao transporte de material, julgamento de propostas, diligenciamento do preço, do prazo e da qualidade do material, recebimento e colocação da compra.

### **Objectivos de compras**

De uma maneira bastante ampla, e que demonstra que a função compras não existe somente no momento da compra propriamente dita, mas que a mesma possui uma maior amplitude, envolvendo a tomada de decisões, procedendo a análise e determinando acções que antecedem ao acto final, podemos dizer que compras tem como objectivo “comprar os materiais certos, com a qualidade exigida pelo produto, nas quantidades necessárias, no tempo requerido, nas melhores condições de pagamento e na fonte certa”.

Para que estes objectivos sejam atingidos, deve – se buscar alcançar as seguintes metas fundamentais:

1. Atender o cronograma de produção, através do fornecimento contínuo de materiais;
2. Estocar ao mínimo, sem comprometer a segurança da produção desde que represente uma economia para a organização;
3. Evitar multiplicidade de itens similares, o desperdício, deterioração e itens obsoletos;
4. Manter a qualidade dos materiais conforme especificações;
5. Adquirir os materiais a baixo custo sem demérito a qualidade;
6. Manter actualizado o cadastro de fornecedores;

### **Fluxo sintético de compras**

1. Recebimento da requisição de compras
2. Escolha dos fornecedores
3. Consulta aos fornecedores
4. Recebimento das propostas
5. Montagem do mapa comparativo de preços
6. Análise das propostas e escolha
7. Emissão do documento contratual
8. Deligenciamneto
9. Recebimento

### **Qualificação de compradores**

Compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios, daí vem a maior responsabilidade, constituindo o comprador uma força vital, que faz parte da própria vida da empresa, pois o objectivo é comprar bem e eficientemente, e com isso atender aos objectivos de lucro.

### **Seleção dos fornecedores**

A escolha de um fornecedor é uma das actividades fundamentais e prerrogativa exclusiva de compras. O bom fornecedor é quem vai garantir que todas aquelas cláusulas solicitadas, quando de uma compra, sejam cumpridas.

Deve o comprador procurar, de todas as maneiras, aumentar o número de fornecedores em potencial a serem consultados, de maneira que se tenha certeza de que o melhor negócio foi executado em benefício da empresa.

O número limitado de fornecedores a serem consultados, constitui uma limitação das actividades de compras. O processo de selecção das fontes de fornecimento não se restringe a uma única ocasião, ou seja, quando é necessária a aquisição de determinado material. A actividade deve ser exercida de forma permanente e continua através de varias etapas, entre as quais selecciona – se as seguintes:

1. Etapa 1 – levantamento e pesquisa de mercado – estabelecida a necessidade da aquisição para determinado material, é necessário levantar e pesquisar fornecedores em potencial através de instrumentos tais como: cadastro de fornecedores do órgão de compras, guias comerciais e industriais, catálogos de fornecedores, revista especializadas, catálogos telefónicos.
2. Etapa 2 – análise e classificação – compreende a análise dos dados cadastrais do fornecedor e a respectiva classificação quanto aos tipos de materiais a fornecer, bem como, a eliminação daqueles fornecedores que não satisfazerem as exigências da empresa.
3. Etapa 3 – avaliação de desempenho- esta etapa é efectuada pós – cadatramento e nela faz – se o acompanhamento do fornecedor quanto ao cumprimento do contratado, servindo não raras vezes como elemento de eliminação das empresas fornecedoras.<sup>1</sup>

## **2.4. Gestão de Eventos**

A área de eventos na hotelaria tem cada vez mais se apresentando como a saída para um dos principais problemas dentro do turismo. A sazonalidade, é na baixa estação que os eventos ocorrem, impulsionando para cima a ocupação e a receita do estabelecimento.

Segundo Castelli (2000,p. 589) “o evento pode ser entendido como sendo um acontecimento, previamente planejado, visando a atingir resultados definidos junto ao seu público-alvo”. Esses podem ser: palestra, seminários, mesa redonda, simpósio, fórum, painel, congresso etc.

Segundo Castelli (2000,p. 592) “o hotel pode simplesmente locar espaços para que outras empresas do ramo organizarem e executem eventos. Contudo, pode recorrer também que ele próprio passe a captar e organizar eventos”. Quando o hotel capta o evento este tem que planejar, realizar e avaliar o evento.

Épocas pertinentes para captação de eventos: Natal, fim de ano, Páscoa, dia dos trabalhadores.

Vantagens que os eventos trazem aos hotéis: redução dos problemas da sazonalidade, aumento da rentabilidade, aumento da quota de cliente, melhoria da imagem do hotel, motivação dos recursos humanos.

No Resort Hotel Foya Branca o assistente de *F&B* é o responsável pela realização de eventos no hotel é de realçar que a realização do evento carece de muita atenção e cumprimento de tarefas inerentes a esta. Convém realçar que a organização de um evento mobiliza todas as secções do mesmo (manutenção, cozinha, restaurante, recepção, reservas, andares, limpeza geral), pois há eventos que englobam todo o hotel, desde de reservas de quartos, a pedidos especiais de alojamento, alimentação etc.

### **Fases dos eventos**

Quando o evento é solicitado pelo cliente são seis as fases a percorrer:

**1. Solicitação para a realização do evento** é feito pelo cliente, através de correio electrónico, telefone, ou mesmo pessoalmente, o cliente nesta fase irá fazer uma introdução daquilo que pretende, propondo uma data e hora, o tipo de evento, o número de pessoas que estarão presentes e o tema do mesmo, ou seja todas as informações que são pertinentes para que o departamento de *F&B* possa seguir o seu trabalho.

**2. Elaboração e apresentação da proposta** – nesta fase o assistente de *F&B* reunirá esforços para conseguir segurar o evento, elaborando a proposta e apresenta – la ao cliente, em que esta deverá propor o menu que deve ser constituído por, pratos de carne e de peixe (dois de cada é o recomendado), sobremesas (frutos, gelados e confeitarias), entradas, acepipes e aperitivos doces e salgados, acompanhamento, e a informação das bebida que são incluídas. O responsável deve transmitir todas as informações aos clientes, como por exemplo se as bebidas são ou não ao consumo e quais, e o preço por *pax* entre outros.

**3. Negociação** – nesta fase decorrerá as negociações entre o cliente e o responsável de *F&B*, em que o cliente irá dizer se existem pontos na proposta que necessitam de modificações ou melhorias, este fará exigências, e o responsável de *F&B* irá avaliar tais exigências. E após aceitação da proposta passa – se as condições de pagamento, em que deve ser feito um pré pagamento de 50% três dias antes da realização do evento, e o restante após a realização do evento, uma das cláusulas que o hotel estabelece, é a da não comparência do número de pessoas estipuladas, em que a responsabilidade não é do hotel, mas sim do cliente.

**4. Planeamento do evento** – nesta fase já com tudo acordado, o responsável do *F&B* irá começar a tratar dos contratos dos prestadores de serviços terciarizados, verificar o quadro de pessoal e analisar se é necessário recorrer a colaboradores para prestação desse serviço na medida em que o hotel continua a funcionar normalmente, compra de materiais necessários, e a coordenação interdepartamental.

**5. Realização** – esta fase contempla a montagem, a decoração, o *layout*, limpeza dos espaços e o serviço propriamente dito, e esta deverá ser muito bem controlado pelo responsável de *F&B* pois não poderá ocorrer fora daquilo que foi previsto.

**6. Avaliação** – esta fase consiste em receber o *feedback* da parte do cliente, está poderá ser feito a saída do estabelecimento ou dias depois, através de questionários, para inteirar – se da real situação e saber se tudo se realizou em conformidade com o

previamente acordado entre as partes, para tomar as devidas medidas correctivas, para não haver repetições, o responsável de *F&B* já com todos os dados financeiros irá analisar o rácio dos custos e das receitas e entrega – los a direcção geral, embora este ao longo deste processo tem que estar informado do orçamento.

Para Castelli (2000, p.600), o Hotel deve dispor de alguns instrumentos de trabalho tais como: “*check - list*”, “*layout*” de todos os espaços disponíveis, informação sobre as dimensões e as capacidades, tarifa, preços dos equipamentos e material de apoio, sugestões de alimentos e bebidas, modelo de contrato e regras de protocolo. E recomenda – se ao estabelecimento principalmente a elaborar “*check - list*”, criar “*layout*” dos espaços e regras de protocolo.

As mesas podem ser dispostas em formas de: **mesa em I** (imperial ou francesa), **inglesa** (em forma *T, U, E, V*, **mesa em leque** ou **espinha de peixe**, (*Anexos 9*).

### **2.5. Gestão dos Recursos Humanos**

A gestão dos recursos humanos baseia – se, actualmente no facto de o desempenho das organizações dependerem da contribuição das pessoas que as compõe, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recurso com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objectivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.

Segundo Idalberto Chiavenato (2004, p. 98), “com a abordagem humanística, a teoria administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela administração científica) e na estrutura organizacional (pela teoria clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações”.

Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação.

O Hotel Resort Foya Branca, não possui departamento de gestão de recursos humano, devido aos custos a que isso implica, por isso há uma subdivisão das tarefas entre o responsável de *F&B*, responsável dos alojamentos, tesouraria e direcção geral.

O responsável pelos assuntos que dizem respeito aos recursos humanos no departamento de *F&B*, é que faz o recrutamento e selecção de pessoal para o departamento, avaliação do desempenho dos funcionários, do fornecimento de informações para processamento da folha de salários e do mapa de férias, bem como o controlo do cartão de sanidade.

### **Recrutamento e Selecção**

No que se refere ao recrutamento e selecção, este é feito interno ou externamente, após a necessidade de recrutar um colaborador, ser comunicado a direcção geral, e este é feito a quando, da substituição de um colaborador, criação de um novo cargo, aquisição de novas competências, reforço de competências já existentes (quando há um aumento da procura dos serviços do estabelecimento, e este é sazonal e acontece normalmente nos meses de Julho, Junho, Agosto, Novembro, Dezembro, e Janeiro), introdução / criação de um novo produto / serviço, ou alteração dos já existentes, reforço estratégico da empresa.

Segundo Maria José Sousa *et al.* (2006, p.54) “recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Os mesmos autores realçam que através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de recursos humanos (MRH) de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções.



Para Maria José Sousa *et al.* (2006, p. 63), a selecção “é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”.

O recrutamento e selecção requerem alguns critérios, que são: raciocínio, habilitações literárias, formação profissional, experiência profissional, competências técnicas, competências sociais e de relacionamento, local de residência, inserção de pessoas portadoras de deficiência e/ou em situação de exclusão.

O recrutamento do ponto de vista da sua aplicação pode ser: interno e externo:

**Recrutamento interno** segundo Idalberto Chiavenato (2004, p. 113), “actua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promove - los ou transferi - los para outras actividades mais complexas ou mais motivadoras”,

Para o mesmo autor o **recrutamento externo** “actua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê – los ao seu processo de selecção de pessoal”.

Antes do recrutamento a empresa deverá fazer uma análise e descrição das funções as quais necessita de recrutar e seleccionar colaboradores e segundo Maria José Sousa *et. al.* (2006, p. 31) esta análise consiste “ num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho”.

A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informações sobre condições de trabalho e a relação com as outras funções, e esta se for adequada permite: a descrição das principais actividades – o quê, porquê e como que é realizado, identifica as principais tarefas de uma função, descreve as competências necessárias para desempenhar as actividades e fornece a importância relativa dos componentes da função.

A análise e descrição das funções têm como objectivos: fornecer informações para o recrutamento, determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de selecção, fornecer informação para a qualificação de funções, onde se determina a posição (valor) relativa de cada função, orientar a chefia na relação com os colaboradores, e servi – lhes de guia, fornecer dados à higiene e segurança no trabalho e gerar informações fundamental para avaliação de desempenho.

Sousa et. al. realça que “ contrariamente, a ausência ou uma deficiente análise e descrição pode conduzir a uma ambiguidade de papéis, a problemas comunicacionais e a indefinição nos objectivos dos colaboradores”.

Resumindo e concluindo o procedimento de recrutamento e selecção que segue um procedimento mais ou menos *standard*, começa com a divulgação da vaga a preencher (excepto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão.

### **O processo de acolhimento e integração**

Após a admissão de um colaborador, inicia – se o processo de acolhimento e integração, e acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer – lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização, porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento. Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas Sousa et. al. (2006, p.76).

### **Avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho dos colaboradores de *F&B*, é uma outra tarefa, de responsabilidade do responsável do departamento, e estes são avaliados pelos seus

comportamentos e postura e pela sua qualidade de trabalho, e procede – se através do preenchimento de uma ficha de avaliação dos funcionários (analisar a ficha em anexos), e as classificações variam entre a nota zero (0) e nota dezasseis (16), sendo 0 a 4 mau, 5 a 6 medíocre, 10 a 13 suficiente e 14 a 16 bom, e no final é feito a avaliação média. Este é feito trimestralmente, o funcionário toma conhecimento da sua nota e justifica o porque do seu desempenho (*Anexos 10*).

Para Chiavenato (2004, p. 223), avaliação do desempenho é o “processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

Toda a pessoa precisa receber a retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo o seu trabalho e também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas actividades para ter ideia das suas potencialidades, para que haja recompensas e punições justas e para que as pessoas possam tomar consciências das mudanças que deverá realizar na sua atitude e comportamentos.

### **Realização do mapa de férias**

As férias dos colaboradores surgem do entendimento entre estes e o chefe do departamento, no início do ano é entregue a ficha de marcação de férias, onde cada um irá marcar a sua e existe restrições em relação a marcação de férias em épocas altas ou em simultâneo com outros colaboradores.

O gozo de férias é um direito que esta consagrada no *código laboral Cabo Verdeano, decreto legislativo nº5/2007 de 16 de Outubro*.

A luz do *artigo 52º* “os trabalhadores contratados por termo indeterminado têm o direito, por cada ano de serviço prestado, a um período de férias de 22 dias úteis”. Este aplica – se aos trabalhadores contratados por tempo determinado desde que a duração do contrato,

inicialmente estabelecido ou resultante de renovação, não seja inferior a um ano, caso dos contratos com prazo inferior a um ano os trabalhadores têm o direito a um período de férias proporcional à duração do contrato.

As férias podem ser gozadas em dois períodos interpolados, mediante acordo das partes isto a luz do *artigo 56º* do mesmo decreto.

### **O horário de trabalho**

O horário é elaborado pelo responsável do departamento, e neste momento há que ter em atenção os horários pré estabelecidos, aos períodos de descanso do funcionário, a categoria de cada funcionário, bem como serviços especiais (rodízio, buffet), ou reservas especiais e previsão de ocupação.

- Horário 001 – 07 horas às 15 horas – o pessoal que ocupam dos serviços de pequeno-almoço, *mise – en – place* para almoço e jantar.
- Horário 002 – 12 horas às 15 horas e das 19 horas às 24 horas – ocupa – se do serviço almoço e jantar.
- Horário 003 – 16 horas às 24 horas – cobre o período de tarde e o serviço de jantar.
- Horário 004 – 10 horas às 18 horas – serviço de *snack-bar* e bar de piscina

A luz do *artigo 149º do código laboral de cabo verde ponto 1º* “o período normal de trabalho não pode ser superior a oito horas por dia e quarenta e quatro hora por semana.

O direito ao descanso semanal a luz *artigo 64º do código laboral de cabo verde* “ o período obrigatório de descanso semanal é de 24 horas e o seu gozo coincide com o domingo”, mas este no ponto 2 do mesmo artigo explica que este poderá deixar de coincidir com o domingo, quando tal resulte da lei, dos instrumentos de regulação colectiva de trabalho, de contrato de trabalho, de horário de trabalho devidamente aprovado ou, ainda, de regulamento interno a que o trabalhador tenha aderido livremente.

## **Processamento de salários**

O processamento de salários dos colaboradores do departamento é tarefa da contabilidade em conjunto com a tesouraria, mas quem fornece todas as informações é o responsável de *F&B* e este tem que levar em consideração as horas extras efectuadas pelos colaboradores, e as faltas destes durante o período vigente e o hotel neste caso o apoio do sistema informático *Finger Tech* (relógio de ponta), que regista a assiduidade e a pontualidade dos colaboradores.

No processo de salários a entidade deverá levar em conta os encargos sociais tais como providência social (taxa de contribuição do INPS) e SOAT, subsídio de alimentação e de transporte e outros e a que ter atenção ao imposto sobre os rendimentos do trabalhador.

A taxa de contribuição de INPS, em que o empregador / contribuinte e o trabalhador / segurado ficou sujeito ao pagamento de uma contribuição mensal, fixada em 23 % assim distribuída: 15 % para o contribuinte, 8 % para o segurado (SOAT).

A contabilidade regista todos esses lançamentos na conta de *classe 6 – Gastos – sub - conta Gastos Com o Pessoal SNCRF*.

## **2.6. Marketing Hoteleiro e Políticas Comerciais**

No mundo actual dos negócios, as mudanças ocorrem com mais velocidade, as soluções para determinados problemas se tornam obsoletas em um curto espaço de tempo, as organizações se tornam cada vez mais complexas e os clientes bem mais exigentes. Diante desse cenário, as organizações que desejam se manter competitivas no mercado devem desenvolver estratégias de marketing adequadas e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras do empreendimento, certamente ajudarão uma empresa a se tornar competitiva no mercado em que actua.

Segundo Castelli (2000, p. 576), os objectivos de marketing tem como foco principal a satisfação do cliente [na moderna gestão de uma organização de alimentos e bebidas, o consumidor é o foco de todo o planeamento operacional, desde a concepção do produto até ao seu serviço], e consequente lucro, lucro esse que provem do pagamento de satisfação de uma necessidade (bens e serviços que o cliente usufruiu), logo o lucro é consequência de clientes satisfeitos, ou seja, a empresa deverá estar voltada para o cliente, ao contrário de antigamente, em que as empresas em busca de lucro vendiam simplesmente aquilo que produziam, caso disso é quando Henry Ford afirma que as pessoas podiam comprar o carro da cor que quisessem desde que fosse preta (marketing de massa), hoje em dia as empresas vendem aquilo que o cliente necessita, os desejos dos consumidores.

O marketing segundo **Max Geringher**<sup>11</sup> “é o conjunto de ferramentas que uma empresa usa para fazer com que os seus produtos sejam conhecidos, apreciados e comprados”.

O marketing no Hotel Resort Foya Branca, é assegurado pelo director geral devido aos custos que este acarreta. Segundo Castelli (2000, p. 578), “fazem parte desse departamento a secção de pesquisa de mercado, a secção de comunicação, o de vendas e o de eventos”.

Segundo Costa e Sousa (2011. p. 20), “o marketing hoteleiro deve ser entendido como uma atitude global que interessa ao todo da unidade hoteleira na busca contínua, primeiro, da satisfação dos clientes e, depois das mudanças no mercado, da pesquisa de novas soluções, da conquista e fidelização da maior quota de mercado e, finalmente, da rentabilidade”.

---

<sup>11</sup>Max Gehringer (*Jundiaí, 1949*) é administrador de empresas e escritor, autor de diversos livros sobre carreiras e gestão empresarial.

## **A pesquisa de mercado**<sup>12</sup>

Antes de a empresa estabelecer qualquer estratégia de marketing este deve elaborar um minucioso estudo do seu envolvente, pois esta análise visa entender a capacidade de integração do estabelecimento de restauração e bebidas com o seu envolvente.

Os estabelecimentos de restauração e bebidas estão inseridos, numa região, com determinado impacto económico, tecnológico, político, social e ecológico. Deve – se então analisar os factores macro ou contextuais (factores: económicos, sócio demográficos, ecológicos, político – legais, tecnológicos) ou seja aqueles que influenciam o meio onde o estabelecimento se insere, e os factores micro ou transaccionais (clientes, concorrentes, fornecedores), ou seja factores que interagem directamente com o estabelecimento.

O estudo de mercado tem como finalidade conhecer: as novas tendências do mercado, possíveis modificações na estrutura do mercado decorrente da evolução económica, a concorrência, inovações que são capazes de criar novas necessidades, comportamentos e hábitos de compra dos consumidores, procedência e estrutura económica dos clientes, a eficácia da sua comunicação, a aceitação dos produtos / serviços propostos, necessidades dos clientes que ainda não estão satisfeitas.

A pesquisa de mercado pode ser dividida em dois grupos:

- Pesquisa qualitativa – “são aquelas que se atém à explicação e interpretação dos fenómenos de consumo, sobretudo no que diz respeito ao comportamento do consumidor” Castelli (2000, p. 579).
- Pesquisa quantitativa – “ objectivam medir ou quantificar um determinado tipo de comportamento” Castelli (2000, p. 579).

---

<sup>12</sup>CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006) - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração*. p. 95

---

Esses dados são obtidos através dos dados de clientes, questionário ao cliente e caixas de sugestões, revistas especializadas, análise de brochuras de concorrentes, feiras.

### **Segmentação**

Segundo Vaz (1999, p.80) segmentação do mercado “é a divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadologicamente relevantes”.

um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuam as mesmas preferências.

O estudo de mercado permite segmentar o tipo de cliente que se pretende, e segmentar o mercado consiste em escolher a própria clientela oferecendo - lhe produtos / serviços que o satisfaçam, levando em conta os custos e consequentemente a rentabilidade da operação.

Segundo Vaz (1999, p.80) a segmentação de mercado também constitui uma técnica que contribui para descoberta e exploração de novas oportunidades mercadológicas.

O gestor de um estabelecimento de restauração e bebidas deve ter o melhor conhecimento possível dos seus clientes, devendo para tal segmenta – los segundo as suas características mais importantes e evidentes.

A definição do perfil dos segmentos de clientes poderá efectuar – se segundo o poder e atitude de consumo, os desejos, sexo, idade, ou pela combinação entre os segmentos.

Por um outro lado, poderá ter um desempenho mais adequado no modo como direcciona o negócio para o cliente, sabendo que esta a satisfazer as suas expectativas, tendo deste modo um cliente mais satisfeitos e com isso aumentar e fidelizar os clientes.

O conhecimento dos clientes permitira identificar em função das características do estabelecimento, a que segmentos se deve dirigir o serviço e os produtos, de forma a atrair –



los e a satisfazer as suas necessidades com êxito, e também conhecer os segmentos que não poderá satisfazer, pesa embora haja quem defende que deve – se identificar os segmentos de mercado que se pretende atingir e em função disso adequam – se os equipamentos, instalações e serviços.

### **Políticas divulgação e distribuição<sup>13</sup>**

O hotel em estudo após o estabelecimento do seu segmento, e dos seus mercados alvos, esta irá concentrar esforços na definição das políticas de divulgação e distribuição que são o conjunto de medidas tomadas, com o intuito de dar a conhecer ao cliente final o produto ou serviço comercializado.

Segundo Costa e Sousa (2011, p.38,39) pode – se identificar três tipos de canais de distribuição na hotelaria a directa (quando o hotel vende directamente ao cliente), através de retalhista (quando se tem como intermediário, as agencias de viagem), e ainda através de grossista (quando a venda é feita a operadores turísticos que elaboram os seus produtos que, por sua vez, são disponibilizados através das agencias de viagens).

Segundo Green (2008,p.77, *cit. In* Costa e Sousa 2011, p.41) “ [...] o canal de distribuição com menor custo é o próprio sítio do hotel (*Website*), seguido das reservas directas (voz / email) ”.

A divulgação dos produtos / serviços são feitos junto dos agentes de viagem / operadores turísticos, imprensa, empresas, embaixadas / câmara de comércio, companhias de aviação, publico em geral, através de relações públicas, mailing, visitas promocionais (porta a porta), feiras/*works hops*, *road show*, *press releases*, *fam trips*, acordos vários, e utilizam meios como tarifas segmentadas, *packages*, contratos de *allotment* com operadores turísticos / agentes de viagem, contratos com empresas, acordos de permuta, publicidade pontual devidamente estudada, eventos pontuais (festivais, concursos).

---

<sup>13</sup> **Rêgo**, João Henrique p. Gomes, *Manual Comercial Foya Branca*, 01 Janeiro 2007

## **Comunicação**

Uma das funções do marketing é divulgar os bens e serviços para os segmentos de mercado visados, e o hotel precisa comunicar – se com os vários tipos de público, e è neste sentido que a comunicação constitui cada vez mais como uma técnica indispensável no relacionamento entre hotel e o mercado e esta é feita por diferentes formas tais como:

- Publicidade – esta é feita através dos *mass media*, e entre estas se referenciam, a rádio, a televisão e imprensa, cinema, folhetos, brochuras, exposições, brindes publicitários etc.
- Promoção das vendas – “é um conjunto de técnicas postas em prática durante toda a duração de vida de um produto (...) a fim de desenvolver a curto prazo as vendas, mas igualmente o número de novos compradores” (Armond Dayonet. et al, 1994, p. 122,).

Segundo Castelli (2000,p. 583),“são muitos os objectivos que podem levar o hotel a realizar promoções e entre eles incentivar o aumento da taxa de ocupação, reduzir os efeitos da sazonalidade, promover e / ou estimular a fidelização a marca etc.”.

O mesmo Castelli (2000, p. 583), refere – se, que a promoção interna è “ aquela realizada nas próprias dependências do hotel, é formada pelo conjunto de acções que visam atrair a atenção sobretudo, dos clientes e empregados [...]”.

O hotel pode atrair a atenção dos hóspedes oferecendo – lhes vantagens económicas ao consumirem os produtos do próprio hotel, logo este surge como instrumento catalisador e uma forma de maximizar as vendas, e todo o empregado do hotel, sobretudo aquele que estiver em contacto directo com os clientes, é um vendedor, estes ao receberem estímulos económicos, formação e informação ajudarão aumentar as vendas dos produtos hoteleiros.

A promoção externa esta direccionada a um publico indiscriminado, sendo estes clientes, fornecedores, empresas, organizações, empresas organizadores de eventos, agências de viagens etc. Para cada um possível criar – se promoções especificas.

### **As relações públicas**

No âmbito da comunicação, as relações públicas podem desenvolver acções de grande importância para despertar, nos potenciais clientes, a apetência pelos serviços existentes.

No Resort hotel Foya Branca não existe um departamento de relações públicas logo todas as acções relacionadas com esta área são desempenhadas pelo director geral assistido pelo responsável de *F&B* e o de alojamentos em contacto com os clientes.

Para que os objectivos delineados sejam atingidos a que levar a cabo uma série de acções tais como:

- Organizar ficheiros dos *media*, organismos oficiais, empresas, embaixadas, ordens, associações, clubes, clientes habituais e outras entidades de interesse para o hotel, para efeitos de mailing ou outros assuntos.
- Elaborar e divulgar o *press releases* sobre todos os eventos levados a efeito no hotel.
- Manutenção de relações com a imprensa cujo objectivo principal é colocar nos órgãos de comunicação social, noticias que digam respeito aos serviços e acontecimentos no hotel.
- Organizar o *press book* com fotografias, recortes de notícias sobre o hotel, visitas de grandes individualidades e publicidade sobre os serviços.
- Elaborar calendário anual de eventos e organizar eventos.
- Assistência no lançamento e / ou apresentação de novos produtos / serviços.

As relações públicas enquadradas no marketing contribuem para os seguintes objectivos:

1. Criar notoriedade (pelas noticia que introduz nos jornais).
2. Criar credibilidade.

3. Baixar os custos de promoção (pois estes representam investimentos menores do que os publicitários ou em *direct mail*).

Uma das tarefas importantes por estes é a análise dos impressos com os comentários dos clientes sobre os serviços, e estes são recolhidos e classificados, após a sua saída, para assim se saber qual o grau da sua satisfação e corrigir eventuais desvios ou erros.

O cliente deverá receber incentivos para poder preencher os impressos e ajudar o hotel, e após a saída do cliente agradecer – lhe do contributo que deu para melhorar os serviços prestados.

Refere – se, que o hotel em análise utiliza um questionário para medir o grau de satisfação dos seus clientes e entender qual a percepção que o cliente ficou da estada no hotel (*Anexos 11*).

### **Gestão da relação com os clientes CRM**

A importância do relacionamento com os clientes foi sempre considerada como um dos pilares a Gestão Hoteleira.

Não obstante esta realidade, há que reconhecer que as condições geradas pela informatização dos serviços e pela internet potencializaram e modificaram a forma de estabelecer essa relação.

Dai constituírem hoje uma das chaves da gestão hoteleira as técnicas de gestão da relação com os clientes, habitualmente designadas pela sigla CRM, da expressão inglesa *customer relationship management*.

Segundo Rodrigues Costa (p. 94, 2012) “ o CRM visa a identificação, a conquista e a fidelização dos clientes, na perspectiva de que estes constituem o maior activo de uma empresa, ou seja, procura não só gerir e coordenar as relações com os

clientes, mas também aperfeiçoar essas relações de forma a alcançar um melhor desempenho da empresa”.

Segundo Minghetti, (2003, p.1 *cit. In* Sousa 2012, p. 95) o CRM na hotelaria:

- Implica um conhecimento profundo das necessidades, comportamentos e preferência dos clientes, novas tecnologias aplicáveis.
- Assenta no tratamento de dados que ajudem a dar respostas adequadas aos diferentes segmentos que caracterizam a procura da unidade hoteleira, na perspectiva de uma resposta ajustada àquilo que estes esperam do serviço que lhes é prestado.
- Visa a melhoria da taxa de ocupação e da rentabilidade através da satisfação e da fidelização dos clientes

### **A fidelização de clientes**

“A fidelização dos clientes para a gestão hoteleira diz respeito ao esforço a desenvolver para a repetição da compra por um cliente que tenha utilizado os serviços de uma unidade hoteleira e assenta em dois pilares básicos” segundo Costa (2012, p.140):

- “É mais fácil dar continuidade ao relacionamento com um cliente satisfeito com o serviço prestado do que conquistar novos clientes”.
- “A identificação do núcleo de clientes que podem gerar mais reservas e o estabelecimento com estes de uma relação preferencial é um contributo muito relevante para melhoria dos resultados de um hotel”.

Clientes fidelizados associam á empresa e á sua marca sentimentos positivos e fortalecedores, como credibilidade, segurança, conforto, tranquilidade, e passam a considerar a marca parte das suas vidas.

## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

Segundo Kotler (2005,p.26) “ [...] há mais de 30 anos, Peter Druker enfatizou a importância de pensar no cliente como condição necessária para o sucesso da empresa”.

Antes de tudo há necessidade de se ter colaboradores fieis e satisfeitos, pois só se consegue ter clientes fieis quando se consegue manter fieis os colaboradores.

É de realçar que a fidelização não tem como objectivo manter todos os clientes como consumidores ao longo dos anos. Trata fundamentalmente de aumentar os índices de rentabilidade da empresa e geralmente isto implica eliminar os clientes menos rentáveis.

Segundo kotler (2005, p.28) [...]”no entanto, embora seja importante servir bem todos os clientes, daí não decorre que se deva seguir igualmente bem a todos os clientes. Todos os clientes são importantes, mas alguns são mais importantes do que outros”.

### **3 PARTE III – APRECIACÃO CRÍTICA**

#### **3.1 Áreas de Identificação com o Curso**

Sendo o curso de Gestão Hoteleira e Turismo, um curso com forte enfoque teórico e pratico, convém fazer a ligação entre estes dois aspectos, pois estes dificilmente se separam um do outro, o estagio sendo no seu todo pratico mas com orientação teórico daquilo que foi leccionado durante a vigência do curso é pertinente realçar as áreas de estudo que se cruzam com as áreas de estágio.

As disciplinas leccionadas que têm uma ligação directa com *F&B* foram a Gestão de alimentos e bebidas, Nutrição e segurança alimentar, Gestão da qualidade, Gestão das unidades hoteleiras, Contabilidade, Relações públicas e Eventos, onde se estudou os mais diversificados aspectos tais como: estudo dos rácios, popularidade e rentabilidade dos pratos, higiene e segurança alimentar, elaboração de menu, preparação e realização de eventos, produção de cocktails e serviços diversos, análise ABC, inventários etc.

A gestão dos recursos humanos é primordial e de extrema importância em qualquer empresa e no curso este teve a sua atenção que lhe é exigida no estudo de disciplinas como, Gestão dos recursos humanos, Introdução a gestão e a administração, Direito e legislação turística, onde se estudou, a avaliação de desempenho, processamento de salários, horários de trabalho, formação, estudo dos fluxogramas etc.

As disciplinas como Marketing hoteleiro e turístico tiveram objecto de estudo conceitos relacionados com pesquisa de mercado, fidelização de clientes, formação dos preços, publicidade e canais de distribuição dos produtos e serviços turísticos que foram pertinentes a partir de uma aplicação prática durante o estágio.

Para a elaboração do relatório final, houve grande contributo das matérias das disciplinas de Informática, Estatística, Projecto.

### **3.2 Análise Crítica da Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

#### **Aspectos positivos:**

O hotel tendo na sua maioria aspectos positivos, é de realçar os considerados mais pertinentes, e pesa embora esses sejam aspectos positivos, devem ser melhorados e aproveitados pela direcção.

- A localização – a situação geográfica do hotel é um dos aspectos que o diferencia dos demais existentes na ilha, pois este sendo o único localizado em zona rural (local calmo, e acolhedor), perto do aeroporto e próximo de uma das mais belas praias da ilha, e oferecendo o serviço de *transfer* regular entre cidade e o hotel;
- Diferenciação e diversificação do serviço – os serviços oferecidos pelo hotel, são bons diferenciando dos demais e diversificada oferecendo o cliente / hóspede uma vasta gama de escolha, prestando também serviços de terceiros diminuindo perdas de tempo e custos aos clientes, mas também aumentar a rentabilidade do hotel;
- Política de preços – os preços diferenciados e diversificados utilizados pelo hotel são aspectos de extrema relevância, o diversifica a sua clientela e aumentando o número e clientes combatendo a sazonalidade criando pacotes que incentiva as pessoas;
- Tratamento de dados de clientes – o hotel possui um sistema informático que possibilita o tratamento de dados dos clientes facilitando dessa forma, a distribuição dos seus produtos, analisar o serviço, bem como distinguir o bom cliente e quais são as suas preferências, neste aspecto destaca – se o cartão de cliente habitual;
- Reconhecimento internacional – o hotel sendo bastante reconhecida internacionalmente embora pertencendo a particulares, aparecendo em revistas internacionais conceituadas, participando em feiras internacionais de turismo, bem



## **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

como os contactos e os contratos que matem com diversos operadores e agencias de viagem;

- Racionalização dos recursos materiais - os níveis baixos de desperdícios mostra a importância dada em relação a racionalização dos desperdícios aproveitando “sobras” de alimentos para produção de novos pratos, instalação de equipamentos modernos tais como painéis solares e termo – acumuladores, torneiras que evitam perdas de água, utilização de luz natural etc.

### **Aspectos negativos:**

1. No que se toca aos recursos humanos, durante o estágio observou – se algum desânimo e desmotivação dos colaboradores, com uma breve análise e chegou – se a conclusão de que alguns direitos estavam a ser violados pelos próprios sócios o que culminou com a cessação de contratos de alguns funcionários;
2. Existência no estabelecimento de uma crise hierárquica, pois o responsável de *F&B* não conseguia ter ao seu lado uma equipa de trabalho mas sim grupos isolados, o que dificultava o trabalho do departamento;
3. Integração dos recursos humanos é deficitária, o que dificulta o novo colaborar inteirar – se dos aspectos relevantes do departamento, do fluxograma de trabalho, dos objectivos do departamento bem como da convivência com os novos colegas;
4. O hotel Foya Branca devido as suas características de *Resort* este tem uma vasta área e os locais onde são prestados os serviços estão geograficamente separados, e a inexistência de sinalização dos locais dificulta a locomoção dos hóspedes;
5. O incumprimento de algumas regras do HACCP por parte dos colaboradores; e também por falta de cuidados por parte da direcção;

6. O estabelecimento como antes referido faz a *mise – en - place* numa cozinha e depois os produtos são transportados para uma outra cozinha percorrendo uma distância considerável em condições não apropriadas para a higiene dos alimentos e nem da segurança física dos colaboradores;
7. Demasiados pratos portugueses no menu, escasseando pratos típicos cabo - verdeanos, e dos principais países emissores de clientes;

### **3.3 Dificuldades Encontradas**

Realça – se, que os impactos sentidos não foram tantas pois já conhecia o estabelecimento e as pessoas que nela trabalhavam, devido a outros estágios ocorridos neste. Também devido a bagagem de conhecimentos adquiridos durante o curso dando maiores valências ficando assim faltando a ligação teórica com a prática, embora o desgaste físico e psicológico enorme que se foi submetido pois o estágio ocorria em simultâneo com as aulas.

Na elaboração do relatório final a dificuldade mais relevante foi a escassez de bibliografias existentes da área de *F & B* nas nossas bibliotecas.

### **3.4 Recomendações / Sugestões**

A entidade acolhedora, bem administrada não carece de muitas alterações, pesa embora sempre existe reparações a serem feitas, tecendo mais abaixo as recomendações de forma a minimizar os aspectos negativos:

1. Recomenda – se, que direitos como salários, seguros, horário de trabalho não fossem desrespeitados pois esta desmotivação leva a uma quebra de produtividade e da Asus a desfalques e consequente mau serviço e falta de qualidade.
2. Aconselha – se que fizessem uma análise da situação actual com técnicos externos de recursos humanos trabalhassem este ponto.
3. Recomenda – se uma melhor integração dos seus recursos humanos a quando da admissão desses, pois uma ma integração acarreta problemas futuras.
4. Recomenda – se uma melhor sinalização principais áreas do hotel.
5. Para melhor cumprimento, das regras do HACCP, aconselha – se a empresa a adquirir um carro com um refrigerador para fazer compra de produtos que deterioram com maior facilidade, ou criar outra alternativa para estes produtos pois estes passavam algum tempo no carro, o que levaria a descongelamentos e exposição por períodos longos destes produtos à temperatura ambiente, elaborar um *checklist*, bem como fazer testes para analisar os conhecimentos dos colaboradores em relação ao HACCP e também incentiva – los para reciclagem dos conhecimentos.
6. Sugere – se a aquisição de carrinhas apropriadas, para transporte de alimentos de uma cozinha para outra;

7. Adequar ou aproximar o menu dos maiores emissores de turistas, quando se sabe que a maioria dos hóspedes são provenientes da Escandinávia, Reino Unido e Alemanha, mas também aumentar a presença de pratos típicos Cabo - Verdeanos.

## **CONCLUSÃO**

Chegando ao fim do trabalho conclui – se que, o estágio profissional é sem dúvida um excelente método e uma mais-valia, não só para adquirir conhecimentos, colocar em prática os conhecimentos adquiridos na sala de aula mas também proporcionar ao discente um contacto real com aquilo que ira ser a vida laboral.

Para um profissional amante da sua profissão concluir significa recomeçar, pois a busca da perfeição é como a caminhada que se faz na direcção do horizonte, na medida em que dele nos aproximamos, ele se afasta.

Os objectivos do estágio inicialmente propostos foram na sua totalidade atingidos embora com algumas dificuldades. A metodologia adoptada permitiu seguir as vias previamente traçadas de forma a atingir os fins.

Chegamos a conclusão, que o futuro profissional deve ser flexível a ponto de adaptar-se as circunstâncias, com postura proactiva, responsabilidade, humildade para uma constante aprendizagem. A empresa deverá manter os seus colaboradores bastante motivados e que esta motivação não passa somente por aumentos salariais, mas também por melhorias de condições humanas e sociais, formação profissional, segurança no trabalho, entre outros.

Verificou – se durante a vigência do estágio que a maior dificuldade enfrentada pelo estabelecimento é a sazonalidade, pois este tem consequências enormes não só porque limita financeiramente a empresa, mas também porque influencia a qualidade do serviço, na medida em que o estabelecimento fará constantes rotações no seu quadro de recursos humanos, o que influencia perdas e desperdícios.

A actual conjuntura económica que se encontra as empresas, as administrações devem estar cada vez mais atentas ao mercado, competindo com excelência, inovando, diferenciando e diversificando, escolhendo o produto e serviço certo, de forma atrair o nosso público-alvo, mas também lutando contra os desperdícios de tempo, de energia e de materiais, por isso

### **Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)**

uma boa gestão de stock é de extrema importância pois, quando não se consegue aumentar o volume de vendas torna-se mais pertinente a diminuição dos custos.

Finalizando, Sendo a hotelaria uma actividade económica bastante prática mas debruçado sobre uma forte componente teórica, convém realçar que, aquilo que se aprende durante os estágios devem ser interiorizadas, analisadas e depois transferidas para o nosso dia - dia produtivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ALMEIDA**, Rui M.P. & **BARROS**, Argentina F.L (2009). *Sistema De Normalização Contabilística e De Relatos Financeiros – SNCRF*. ATF Edição Técnica, Praia, Cabo Verde.

**SEQUEIRA**, João M. Bilstein, M. L., Junho (1994). *Gestão Dos Aprovisionamentos – Área Da Produção*. Lidel, Lisboa, Portugal.

**CASTELLI**, Geraldo, (2000). *Administração Hoteleira*. 7ª Edição revisada, EDUCS, Caxias do Sul, Brasil.

**CHANTAL**, Martin – Bonnefous, et. alli (2006). *Gestão Da Produção*. 5ª Edição, Lidel Lisboa, Portugal.

**CHIAVENATO**, Idalberto (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. rev. Actual, Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.

**COSTA**, Rodrigues & **SOUSA** Teresa, (2011), *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. 1ª Edição, Lidel, Lisboa, Portugal.

**COSTA**, Rodrigues (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. 4ª Edição, Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa, Portugal.

**CRACKNELL** H.L & **NOBIS**. G, (1996). *Manual Prático Do Serviço De Restaurantes*. 4ª Edição, Edições CETOP Lisboa, Portugal.

**DAVIES**, Carlos Alberto, (2000). *Cargos Em Hotelaria*. 2ª Edição revisada, EDUCS, Caxias do sul, Brasil.

**DAYAN**, Armond, et. alii (1994). *O Merchandising*. 1ª Edição, Publicações Europa – América, França.

**FREUD**, Francisco Tommi, (2005). *Alimentos e Bebidas – Uma Visão Gerencial*. SENAC, Rio De Janeiro, Brasil.

**INSTITUTO SUPERIOR ISIDORO DA GRAÇA** (2006). *Normas Para Elaboração e Apresentação De Trabalhos Académicos e Científicos*. S. Vicente, Cabo Verde.

**JANEIRO**, Joaquim António; (1997). *Guia Técnico Hoteleira – Arte E Ciência Dos Modernos Serviços De Restaurante*. 3ªEdição, CETOP, Lisboa, Portugal, Edições.

**KOTLER**, Philip, & **AMSTRONG**, Gary, (1993). *Princípios De Marketing*. Editora Prentice – Hall Do Brasil LTDA, Rio De Janeiro, Brasil.

**KOTLER**, Philip (2005). *O Marketing Sem Segredos*. Bookman Editora, Porto Alegre, Brasil

**LOPES DOS REIS**, Rui, (2010), *Manual Da Gestão De Stock – Teoria e Pratica*. 3ªEdição, Editorial Presença, Lisboa, Portugal.

**MARCONI**, Marina De Andrade & **LOKATOS**, Eva Maria, (2003). *O Fundamentos De Metodologia Científico*. 5ª Edição, EDITORA ATLAS S.A. São Paulo, Brasil.

**MINISTÉRIO DA ECONOMIA, CRESCIMENTO E COMPETITIVIDADE DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO**, *Plano Estratégico Para o Desenvolvimento Do Turismo Em Cabo Verde 2010 – 2013*;

**MONTEIRO**, Victor, (2004). *Higiene, Segurança, Conservação e Congelação de Alimentos*. 2ªEdição Actualizada, Lidel – edições técnicas, Lda., Lisboa, Portugal.



**QUIVY**, Raymond & **CHAMPENHOUDT**, Raymond, (2008). *Manual De Investigação Em Ciências Sociais*. 5ªEdição, Gradina – publicações, Lisboa Portugal.

**RÊGO**, João Henrique P. Gomes (2007). *Manual Comercial do Foya Branca*. Mindelo, Cabo Verde.

**SOUSA**, Maria José *et. alii* (2006), *Gestão Dos Recursos Humanos – Métodos e Práticas* – Lidel, Lisboa, Portugal.

**SPÍNOLA**, Manuel Varela (2009). *Desenvolvimento Do Turismo Em Cabo Verde a partir da Abertura Política 1990 à Actualidade*. Universidade De Évora, Portugal.

**VAZ**, Gil Nuno (1999). *Marketing Turístico: Receptivo e Emissivo*. Pioneira Thomson, São Paulo, Brasil.

**ZERMATI**, Pierre (1986). *A Gestão de Stocks*, Editorial Presença Lisboa, Portugal.

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

I Série – Nº81 Sup. «B.O» Da República De Cabo Verde – 31 Dezembro De 2014 – *Regimento do IUR*.

I Série – Nº37 Sup. «B.O» Da República De Cabo Verde – 16 Outubro De 2007 – *Código Laboral De Cabo Verde*.

I Série – Nº24 Sup. «B.O» Da República De Cabo Verde – 29 De Junho De 2009 – *Existência e Disponibilização do Livro de Reclamações*

I Série – Nº9 Sup. «B.O» Da República De Cabo Verde – 29 De Março De 1999 *Código Das Empresas Comerciais*

**SITES DE INTERNET CONSULTADOS**

**CESTUR / Instituto de Turismo de Portugal - ITP (2006)** - *Guias Técnicas De Investimento Em Turismo – Gestão Em Restauração*. [Em linha]. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/68411944/Gestao-em-restauracao-ebebidas#scribd>> [Consultado em 5 11 2013].

**Ferreira Martins Eliane (2012)**. *Gestão de estoques*. [Em linha]. Disponível em <<https://administracaouniesp.files.wordpress.com/2012/01/apostila-gestao-de-estoques.pdf>>. [Consultado em 24/06/2013].

Estatísticas do Turismo de Cabo Verde 2013/2014. [Em linha]. Disponível em <[www.ine.cv](http://www.ine.cv)>. [Consultado em 03 /03 /2015].

**Gehring, Max** – *conceito de marketing*. [em linha]. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=QT7JSqWuWTc>> – [Consultado em 20 11 2013].

**Pereira, Francisca Félix & Coutinho, Helen Rita M (2007)**; *Hotelaria: Da Era Antiga aos Dias Actuais*, [em linha]. Disponível em <http://www.revistas.uea.edu.br> [Consultado em 10 11 2013]

**Santos, Inês S. M.**, *Introdução a Gestão De Restaurantes*. [Em linha]. Disponível em <[www.trabalhosfeitos.com/ensaios/introducao-a\\_gestao\\_da\\_restauracao/560583.html](http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/introducao-a_gestao_da_restauracao/560583.html)> [Consultado em 20 05 2013].

**Vieira, Marilângela Santos, (2010)**. *Análise Da Gestão Dos Estoques De Uma Empresa Do Ramo De Montagens De Precisão*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Monografia-SantosVieira/908919.html>> [Consultado em 23 11 2013].

## GLOSSÁRIO TÉCNICO

**Acordos de permuta** – kotler & Amstrong (1993, p.466) “comércio internacional envolvendo uma troca directa ou indirecta de produtos por outros produtos, ao invés de dinheiro”.Este acontece normalmente entre o hotel e revistas especializadas na área, agências de transporte aérea etc.

**Break - even - point** - É a denominação dada ao estudo, nas empresas, principalmente na área da contabilidade, onde o total das receitas é igual ao total dos gastos (custos e despesas). Neste ponto o resultado, ou lucro final, é igual a zero.(<http://pt.wikipedia.org>)

**Trade** “ [...] conjunto de parceiros que intervêm na comercialização do produto turístico” Sousa & Costa (2011, p.219).

**Mailing** “ técnica de comunicação que visa, com recurso a diversos canais, a difusão de notícias de uma empresa, e que na hotelaria é, usualmente, utilizada para informar sobre a realização de eventos, lançamentos de novos produtos e de acções promocionais ”Sousa & Costa (2011, p.218).

**Fam trip** – são viagens organizadas pelos hoteleiros e oferecidos aos intermediários (vendedores), para que esses possam conhecer melhor o produto e os serviços comercializados de forma a aumentar a sua barganha e dessa forma aumentar as vendas. (Rêgo, 2007)

**Press trip**- são viagens organizadas pelos hoteleiros a jornalistas que escrevem sobre o assunto para esses depois possam descrever a sua experiência nas revistas, jornais especializados etc. (Rêgo, 2007)

**Press book** “ consiste na organização de todas as fotos, recortes de notícias, visitas de grandes individualidades e publicidade sobre os serviços”. (Rêgo, 2007)

**Check** - É uma lista de verificação que varia conforme o sector no qual é utilizado. Pode ser elaborada para verificar as actividades já efectuadas e / ou ainda a serem feitas. Na organização de um evento, o “*check - list*” considera desde da definição da data até ao término total do evento.

**Layout** -Desenho, plano, esquema, exposição, amostra, arranjo físico. É o estudo da disposição e alocação das pessoas, móveis, ferramentas, maquinaria ou áreas, dentro de uma metodologia aplicada, utilizada nas organizações com o objectivo de otimizar os recursos disponíveis, ganhando agilidade, facilitando as actividades e diminuindo os custos no processo.

## ANEXOS

### Anexo 1

Cores das tábuas e facas	Produtos a manusear
Azul	Peixe cru
Vermelho	Carne crua
Verde	Legumes
Branco	Alho / cebola / batata
Amarelo	Alimentos confeccionados

**Figura 2** - Quadro De Cores HACCP

Fonte: Elaboração própria

### Anexo 2

<b>FICHA DE COZINHA</b> <b>PRATO:</b> Bacalhau á Braz <b>APLICAÇÃO:</b> Restaurante <b>Nº DE DOSES:</b> 01 <b>PREÇO DE VENDA:</b> 1350\$00 <b>LIQUIDO DOSE:</b>				<b>FOTOGRAFIA</b>																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>QUANT.</th> <th>PESO</th> <th>PRODUTOS</th> <th>PREÇO UN</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>250</td> <td>Gr.</td> <td>Bacalhau</td> <td>1500,00</td> <td>375,00</td> </tr> <tr> <td>150</td> <td>Gr.</td> <td>Batata Comum</td> <td>60,00</td> <td>9,00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Unid.</td> <td>Ovos</td> <td>17,00</td> <td>32,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>DL.</td> <td>Azeite</td> <td>361,00</td> <td>36,10</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>Gr.</td> <td>Azeitona</td> <td>414,00</td> <td>82,00</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>Gr.</td> <td>Cebola</td> <td>64,00</td> <td>3,20</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Gr.</td> <td>Tomate</td> <td>250,00</td> <td>2,50</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Q.b</td> <td>Condimentos</td> <td></td> <td>3,00</td> </tr> </tbody> </table>	QUANT.	PESO	PRODUTOS			PREÇO UN	TOTAL	250	Gr.	Bacalhau	1500,00	375,00	150	Gr.	Batata Comum	60,00	9,00	2	Unid.	Ovos	17,00	32,00	1	DL.	Azeite	361,00	36,10	20	Gr.	Azeitona	414,00	82,00	50	Gr.	Cebola	64,00	3,20	10	Gr.	Tomate	250,00	2,50		Q.b	Condimentos		3,00
QUANT.	PESO	PRODUTOS	PREÇO UN	TOTAL																																											
250	Gr.	Bacalhau	1500,00	375,00																																											
150	Gr.	Batata Comum	60,00	9,00																																											
2	Unid.	Ovos	17,00	32,00																																											
1	DL.	Azeite	361,00	36,10																																											
20	Gr.	Azeitona	414,00	82,00																																											
50	Gr.	Cebola	64,00	3,20																																											
10	Gr.	Tomate	250,00	2,50																																											
	Q.b	Condimentos		3,00																																											
<b>PREPARAÇÃO:</b> Coze o bacalhau e limpe as espinhas e a pele, descasca e corte as batatas em palitos e frita-os. Coloque a cortada em meia-lua a saltear com o azeite e misture o bacalhau em lascas e as batatas fritas depois e polvilhe com salsa e decore com as azeitonas.																																															
<b>FORMA DE SERVIR:</b> Servir em prato raso Mise-en-place: Talheres de Peixe.																																															

**Figura 3** - Ficha Técnica De Pratos

Fonte: Hotel Resort Foya Branca

## Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

### Anexo 3

<i>PRATOS</i>	<i>QUANTIDADES VENDIDAS</i>	<i>ÍNDICE DE POPULARIDADE</i>	<i>PREÇO UNITÁRIO DE VENDA</i>	<i>PREÇO UNITÁRIO CUSTO</i>	<i>MARGEM UNITÁRIA DE CONTRIBUIÇÃO</i>	<i>TOTAL DE VENDAS</i>	<i>TOTAL DE CUSTO</i>	<i>TOTAL MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</i>	<i>ÍNDICE DE RENTABILIDADE</i>	<i>CLASSE</i>
<i>A</i>										
<i>B</i>										
<i>C</i>										
<i>D</i>										
<i>E</i>										
<i>F</i>										

**Figura 4** - Quadro De Análise Da Rentabilidade e Popularidade Dos Pratos

**Fonte:** Elaboração própria

### Anexo 4

	<i>Receitas</i>	<i>(-) Custos</i>	<i>Resultados</i>
<i>Bebidas (total)</i>	<i>100.000\$00</i>	<i>30.000\$00</i>	<i>70.000\$00</i>
<i>Comidas (total)</i>	<i>400.000\$00</i>	<i>75.000\$00</i>	<i>325.000\$00</i>
<i>Total</i>	<i>500.000\$00</i>	<i>105.000\$00</i>	<i>395.000\$00</i>
<i>Rácio</i>	<i>21 %</i>		

**Figura 5** - Quadro De Capitação Dos Rácios

**Fonte** - Hotel Resort Foya Branca

### Anexo 5

<i>Produto</i> <i>(1)</i>	<i>%desperdício</i> <i>(2)</i>	<i>Desperdício kg</i> <i>(3)</i>	<i>Peso bruto kg</i> <i>(4)</i>	<i>Peso líquida kg</i> <i>(5)</i>	<i>Nº dose</i> <i>(6)</i>
<b>Lula</b>	<b>25%</b>	<b>(4-5)</b>	<b>X</b>	<b>(4-3)</b>	<b>(5) /180</b>

**Figura 6** - Quadro De Capacitação Dos Desperdícios

**Fonte** – Elaboração Própria

**Anexo 6**

ARTIGO	VALOR DO ARTIGO	NÚMERO DE SAIDAS	TOTAL VALOR DE SAIDAS	QUANTIDADE EM STOCK	TOTAL VALOR DE STOCK
A	25	159	3975	35	875
B	134	56	7504	12	1608
C	23	12	276	4	92
D	5	70	350	25	125
E	87	30	2610	1	87
F	2	75	150	10	20
G	9	140	1260	20	180
H	1	80	80	10	10
I	0,5	150	75	50	25
J	6	35	210	5	30

**Figura 7** - Quadro Das Saídas De Produtos De Armazém

**Fonte** - Chantal, Martin – Bonnefous,et. alli (2006), *Gestão Da Produção*

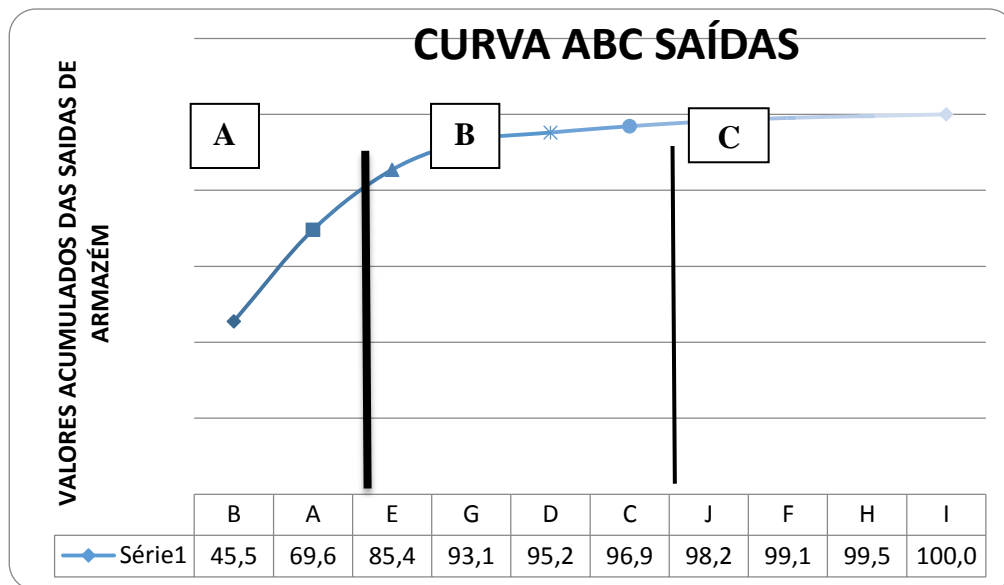
**Anexo 7**

ARTIGO	VALOR DO ARTIGO	NUMERO DE SAIDAS	TOTAL VALOR ARTIGO	TOTAL ACUMULADO	% VALOR ACUMULADO	% ARTIGOS ACUMULADOS
B	134	56	7504	7504	45,5	10
A	25	159	3975	11479	69,6	20
E	87	30	2610	14089	85,4	30
G	9	140	1260	15349	93,1	40
D	5	70	350	15699	95,2	50
C	23	12	276	15975	96,9	60
J	6	35	210	16185	98,2	70
F	2	75	150	16335	99,1	80
H	1	80	80	16415	99,5	90
I	0,5	150	75	16490	100,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>292,5</b>	<b>807</b>	<b>16490</b>			

**Figura 8** - Tabela ABC

**Fonte** - Chantal, Martin – Bonnefous,et. alli (2006), *Gestão Da Produção*

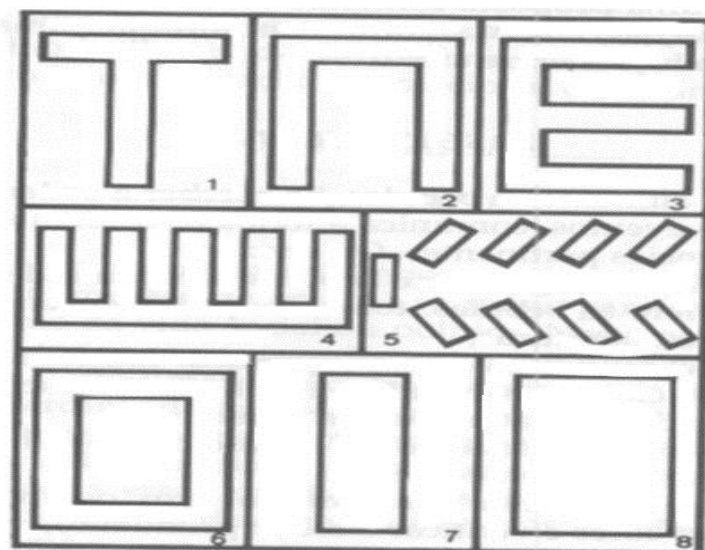
## Anexo 8



**Figura 9** - Gráfico ABC

**Fonte** - Chantal, Martin – Bonnefous, et. alli (2006), *Gestão Da Produção*

## Anexo 9



**Figura 10** - Diferentes Formas De Arrumação De Mesas

**Fonte**: Castelli, Geraldo, (2000), *Administração Hoteleira*,



Anexo 10

ALOJAMENTO

FICHA DE AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Mau	<input type="checkbox"/> 0-4	Mediocre	<input type="checkbox"/> 5-9	Suficiente	<input type="checkbox"/> 10-13
Bom	<input type="checkbox"/> 14-16				

COMPORTAMENTO E POSTURA DO FUNCIONARIO

Pontualidade ☐

Assiduidade ☐

Apresentação e higiene pessoal ☐

Comportamento e postura no local de trabalho ☐

Disponibilidade ☐

Espírito de equipa ☐

Interesse pelo trabalho desenvolvido ☐

QUALIDADE DO TRABALHO

Cumprimento dos procedimentos de serviço ☐

Conhecimentos profissionais ☐

Atendimento ao cliente ☐

Polivalência de funções ☐

Empenhamento e dedicação a empresa ☐

Capacidade de organização ☐

Autonomia e iniciativa ☐

Sentido de responsabilidade ☐

Rapidez e eficiência ☐

AVALIAÇÃO MÉDIA -----


## Relatório de Estágio Profissional – Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

<u>Ocorrências verificadas</u>	
<u>Causas</u>	<u>Consequências</u>
Nome do funcionário: _____	
Função _____	
Período de avaliação : _____	
Avaliação final _____	
Data :-----/------/------/	
Responsável _____	
OBS:	

**Figura 11** - Ficha De Avaliação De Desempenho Dos Funcionários Do Estabelecimento

**Fonte:** Hotel Resort Foya Branca

Anexo 11



## FOYA BRANCA RESORT HOTEL

Dear guest we work very hard to ensure you a really good time, collaborate with us and completing our satisfaction enquiry because we want always offer you a service with quality. Thanks.

Date: -----/-----/-----

Room N°-----

**E-Excellent**  
**G-Good**  
**F-Fair**  
**B-Bad**

**Reception**

Check-in E G F B

Message service □□□□

Wake up call □□□□

Phone Service □□□□

Efficiency □□□□

**Accommodations**

Cleaning □□□□

Comfort □□□□

Equipment quality □□□□

Mini Bar □□□□

Bed- Clothes Hygiene □□□□

Towel Hygiene □□□□

**Snack-Bar**

Breakfast □□□□

Lunch □□□□

Quality □□□□

Variety □□□□

Atmosphere □□□□

**Restaurant**

Comfort □□□□

Quality □□□□

Atmosphere □□□□

**Hygiene of public area**

Restaurant □□□□

Snack-bar □□□□

Bathroom □□□□

Gymnasium □□□□

Swimming-pools □□□□

Dressing rooms □□□□

**Staff attitude and manners** E G F B

Reception □□□□

Room □□□□

General cleaning □□□□

Swimming pool □□□□

Gymnasium □□□□

Bar □□□□

Restaurant □□□□

Transport □□□□

Gardens □□□□

**General Service**

Tennis □□□□

Swimming pools □□□□

Gymnasium □□□□

Diving center □□□□

Transport □□□□

Laundry □□□□

Gardens □□□□

**General comments**

How do you classify our service?

□□□□

**E G F B**

How did you make acquainting with our hotel?

\_\_\_\_\_

Would you come to our hotel in another time?

Yes ☐ No ☐

Why?

\_\_\_\_\_

**Suggestions**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 12 - Questionário De Análise a Satisfação Dos Clientes  
Fonte: Hotel Resort Foya Branca